



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Ulkoisen työnantajakuva kehittäminen Avecra Oy:lle hotelli- ja ravintola-alan oppi- laitosten näkökulmasta

Suhonen, Elina

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Ulkoisen työnantajakuvaan kehittäminen Vecra Oy:lle hotelli- ja ravintola-alan oppilaitosten näkökulmasta

Suhonen Elina
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2014

Suhonen, Elina

Ulkoisen työnantajakuva kehittäminen Vecra Oy:lle hotelli- ja ravintola-alan oppilaitosten näkökulmasta

Vuosi

2014

Sivumäärä

63

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Vecra Oy:n ulkoisen työnantajakuva nykytilaa sekä löytää mahdollisia kehityskohteita ulkoisen työnantajakuva parantamiseksi. Näkökulmana opinnäytetyössä oli toisen ja kolmannen asteen hotelli- ja ravintola-alan oppilaitokset pääkaupunkiseudulla, joiden opiskelijat ovat Vecra Oy:n potentiaalisia työnhakijoita ja -tekijöitä. Oppilaitosten opettajat toimivat ohjaajina opiskelijoiden ja yritysten välillä, joten parantamalla yhteistyötä oppilaitosten ja Vecra Oy:n kesken, voidaan tuoda opiskelijoita lähemmäs yritystä.

Opinnäytetyön taustana toimi Vecra Oy:n oma laajempi Työnantajakuva parantaminen -projekti sekä Suomen parhaat työpaikat -tutkimus, johon Vecra Oy lähti mukaan alkukeväästä 2014. Opinnäytetyön tarkoituksena olikin tuottaa lisätietoa ja kehitysideoita yritykselle. Lisäksi sen tarkoitus oli antaa oppilaitosten näkökulman yrityksen laajempiin hankkeisiin sekä tukea niiden henkilöstön hankintaan ja sitouttamiseen liittyviä tavoitteita. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä oli ”Mikä on Vecra Oy:n ulkoisen työnantajakuva nykytila ja miten sitä voitaisiin parantaa?”.

Tietoperusta rakentui kokonaisvaltaisemman yrityskuvan sekä siihen sisältyvän työnantajakuva käsitteistä. Näiden pääkäsitteiden lisäksi perehdyttiin imagon, maineen ja viestinnän sisältöön sekä työnantajan houkuttavuustekijöihin ja työnantajakuva merkitykseen rekrytointissa. Tietoperustan tukena käytettiin Vecra Oy:n omia materiaaleja, aiempia hankkeita sekä Suomen parhaat työpaikat -tutkimusta.

Tutkimusmenetelmänä aineistonkeruussa käytettiin hotelli- ja ravintola-alan ammatti- ja ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden ja opettajien haastattelua. Opiskelijoiden haastattelujen aiheina olivat Vecra Oy:n tunnettuus, työnantajan valintaan vaikuttavat tekijät sekä yrityksen viestintä. Opettajien kysymykset liittyivät yrityksen viestinnän ohella yritysten ja oppilaitosten väliseen yhteistyöhön sekä oppilaitosten työharjoittelu- ja työssäoppimisprosesseihin. Haastattelujen tulokset analysoitiin teemoittelun avulla ja Vecra Oy:n ulkoisen työnantajakuva nykytilasta luotiin SWOT -analyysi.

Haastatteluista selvisi, etteivät opiskelijat tunteneet Vecra Oy:tä ollenkaan, vaikka se oli koulun opettajille tuttu yritys. He myös arvostivat työpaikoissa eniten hyvää työilmapiiriä ja kokivat, että hotelli- ja ravintola-alan yritykset eivät viestineet heille tarpeeksi. Opettajat olivat valmiit tiiviimpäänkin yhteistyöhön Vecra Oy:n kanssa molemminpuolisten vierailujen kautta ja kannustivat yritystä kohtaamaan aktiivisemmin opiskelijoita. Lähtökohdat ulkoisen työnantajakuva kehittämiseksi oppilaitoksissa olivat hyvät, sillä Vecra Oy oli saanut positiivista palautetta harjoittelijoilta sekä sitä pidettiin luotettavana yrityksenä. Kehityskohteiksi nousivat yrityksen ulkoinen viestintä, tiiviimmän yhteistyön muodostaminen kouluissa sekä kilpailukykyisen työympäristön parempi esiintuominen.

Asiasanat: yrityskuva, maine, viestintä, työnantajakuva, ulkoinen työnantajakuva, rekrytointi

Suhonen, Elina

Developing External Employer Brand of Avecra Oy from the Perspective of Schools Operating in the Hotel and Restaurant Field

Year	2014	Pages	63
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to investigate the present state of the external employer brand of Avecra Oy as well as to discover possible targets of development to improve the external employer brand. This study was conducted from the perspective of vocational schools and universities of applied sciences operating in the hotel and restaurant field in the metropolitan area whose students are prospective applicants and employees of Avecra Oy. Teachers in these schools work as the link between the students and companies. That is why improving the co-operation between the schools and Avecra Oy can help students to get better acquainted with the company.

This study was gained from Avecra Oy's own long-term project 'Työnantajakuva parantaminen' as well as Suomen parhaat työpaikat (Great Place to Work) study in which Avecra Oy takes part in spring 2014. The purpose of this thesis was to produce information and ideas to the company, to reveal the potential of hotel and restaurant schools to the Avecra Oy's own projects and support their goals in recruitment and committing their staff. The research question is, "What is the present state of the external employer brand in Avecra Oy and how could it be improved?"

The theoretical basis consisted of the wider concept of corporate image as well as employer brand, which is included in it. In addition, the concepts of image, reputation and communication, together with factors that employees value in the employer as well as the employer brand's effects on the recruitment were explored. The company's own material, their previous projects and Suomen parhaat työpaikat study were used to support the theoretical basis.

Interviewing the students and teachers of vocational schools and universities of applied sciences in the hotel and restaurant field was used as the research method in gathering the research material. The topics in student interviews were the image of Avecra Oy, factors of choosing the employer and corporate communication. In the teacher interviews the topics concerned along with corporate communication, the co-operation of schools and companies and internship processes in schools. The results were divided into themes and a SWOT analysis was drawn up about the present state of the external employer brand of Avecra Oy.

It was discovered that Avecra Oy was unfamiliar to students although it was known among teachers. Students valued the most a good work environment and felt that companies in the hotel and restaurant field did not communicate to them enough. Teachers were ready for a tighter co-operation with Avecra Oy through bilateral visits and excursions and encouraged the company to meet students more actively. The starting point of developing the external employer brand of Avecra Oy in schools is good because Avecra Oy has received positive feedback from students working there and the company is considered as a reliable employer. The targets of development were Avecra Oy's external communication, to create tighter co-operation with schools and to bring out the competitive work environment better.

Keywords: corporate image, reputation, communication, employer brand, external employer brand, recruitment

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantaja: Avecra Oy.....	7
2.1	Tutkimuksen tausta ja yrityksen omat hankkeet	8
2.2	Suomen parhaat työpaikat -tutkimus taustalla	9
3	Yrityskuvan tulee heijastaa yrityksen koko liikeideaa	9
3.1	Imago on kokonaismielikuva yrityksestä	11
3.2	Maine on lupaus.....	13
3.2.1	Maineen taustalla on luottamus yritykseen	14
3.2.2	Vastuullisuus ja vastuulliset arvot osa yrityskulttuuria.....	15
3.3	Tunnettuutta edistetään viestinnällä.....	16
3.3.1	Hyvä strategia viestinnän taustalla.....	17
3.3.2	Ulkoinen viestintä on suhdetoimintaa	19
4	Hyvä työnantajakuva houkuttelee osajia	20
4.1	Ulkoinen työnantajakuva	22
4.2	Työnantajan houkuttavuustekijät.....	22
4.3	Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa	25
4.3.1	Rekrytoijat sosiaalisessa mediassa	26
4.3.2	Mielenkiintoinen rekrytointiviesti herättää huomion	27
5	Tutkimuskysymys ja -prosessi.....	28
5.1	Tutkimuksen kohderyhmät	28
5.2	Tutkimus- ja aineiston analysointimenetelmät	29
5.2.1	Haastattelut opiskelijoille ja opettajille	29
5.2.2	Haastatteluaineiston teemoittelu	32
5.2.3	SWOT -analyysi yrityksen ulkoisen työnantajakuvan nykytilasta	32
6	Tulokset	33
6.1	Yrityksen maineen ja arvojen merkitys haastateltaville	34
6.2	Työnantajan valintaan vaikuttavat tekijät	35
6.3	Yritysten viestintä ja rekrytoinnin kanavat.....	38
6.4	Yhteistyö oppilaitosten kanssa	39
6.5	Avecra Oy:n tunnettuus ja imago	40
6.6	SWOT -analyysi Avecra Oy:n ulkoisen työnantajakuvan nykytilasta	42
7	Johtopäätökset.....	45
	Lähteet.....	51
	Kuviot	55
	Taulukot	56
	Liitteet	57

1 Johdanto

Nykypäivänä kilpailu todellisista osaajista eli talenteista Suomessa on kovaa, sillä työvoima kansainvälistyy ja suuri osa siitä siirtyy eläkkeelle lähitulevaisuudessa. Tällöin yritysten on ryhdyttävä miettimään, mikä tekisi heistä vetovoimaisimman työnantajan. (SEK 2014.) Tämä on johtanut siihen, että yritysten on täytynyt pohtia uudelleen myös asenteitaan ja johtamistyyliään, ja työnantajakuva kehittäminen on alkanut vakiinnuttaa paikkaansa yrityksen strategisessa suunnittelussa (Monster 2014). Houkuttavan työnantajakuva rakentaminen onkin tärkeää, sillä motivoitunut ja osaava henkilöstö on se, joka loppujen lopuksi tuo menestyksen yritykselle. (Sjövall 2012).

On monia keinoja, millä tavoin yritys voi tuoda itseään esille rekrytoitavien keskuudessa. Yhtenä tärkeimmistä kanavista voidaan pitää oppilaitoksia. Tarjoamalla kesätyö- ja harjoittelu-paikkoja, pitämällä esitelmiä tai kutsumalla opiskelijoita yritysvierailuille opiskelijat tutustuivat yritykseen ja koko alaan lähietäisyydeltä. (Pitkänen 2001, 77.)

Opinnäytetyön tavoitteena on ulkoisen työnantajakuva nykytilan kartoittaminen sekä kehityskohtien löytäminen AVECRA Oy:lle käyttäen apuna hotelli- ja ravintola-alan oppilaitoksien opiskelijoiden sekä opettajien näkemyksiä. Yritys määrittelee hotelli- ja ravintola-alan opiskelijat potentiaalisiksi työnhakijoiksi ja on tärkeää tietää, mitkä ovat nykypäivän kriteerit työnantajaa valittaessa. Oppilaitosten opettajien mielipiteiden avulla voidaan kartoittaa yhteistyön nykytila sekä molemminpuolisesti hedelmällisen yhteistyön vaatimukset. AVECRA Oy kokee, että oppilaitosten kanssa yhteisesti tehtyjen hankkeiden ja projektien kautta voidaan saada näkyvyyttä myös opiskelijoiden eli mahdollisten työnhakijoiden ja -tekijöiden keskuudessa. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle tärkeää tietoa yrityksen työnantajakuva nykytilasta, ja tuoda esille mahdollisia kehityskohteita ja uusia ideoita paremman työnantajakuva, ja tätä kautta paremman tunnettuuden luomiseksi. Lisäksi se tukee yrityksen omia tavoitteita henkilöstön sitouttamisessa ja uusien työntekijöiden hankinnassa.

Yrityksen valinta toimeksiantajaksi luonnistui helposti yrityksen samalla toimiessa opinnäytetyön tekijän työnantajana. Työnantajakuva ja sen kehittäminen aiheina ovat tällä hetkellä hyvin ajankohtaisia. Työnantajakuva kehittämisestä ja hyväksi työnantajaksi tulemisesta onkin muutamien lähivuosien aikana tehty useita tutkimuksia sekä pidetty lukuisia asiantuntija-seminaareja. Yhtenä näistä myös AVECRA Oy:ta koskettava Suomen parhaat työpaikat - tutkimus, joka listaa henkilöstöltä ja johdolta kerättyjen kyselyjen kautta Suomen suosituimpia työpaikkoja.

Oppilaitosten haastattelujen lisäksi opinnäytetyössä käytettiin yritys- ja työnantajakuvaan liittyvää kirjallisuutta, toimeksiantajan omia materiaaleja sekä aiemmin julkaistuja aiheeseen liittyviä tutkimuksia tukemaan saatuja tuloksia. Aiheen rajausta tapahtui toimeksiantajan puolelta, jolla on tällä hetkellä työn alla työnantajakuvaan parantamiseen liittyviä laajoja hankkeita pitkällä aikataulilla. Näistä tärkeimpänä on Työnantajakuvaan parantaminen -projekti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena olikin tuoda lisää näkökulmia edellä mainittuihin hankkeisiin.

Opinnäytetyö rakentuu ensin toimeksiantajan sekä AVECRA Oy:n omien yritys- ja työnantajakuvaan liittyvien hankkeiden ja projektien esittelyllä. Lisäksi esitellään Suomen parhaat työpaikat -tutkimusta, koska se on tärkeä osa AVECRA Oy:n työnantajakuvaan kehittämishankkeita ja toimii näkökulmana myös tähän tutkimukseen. Seuraavaksi esitellään yritys- ja työnantajakuvaan teoreettisesta näkökulmasta käyttäen kiinnekohtina myös yritykselle työnantajakuvaan kehittämisessä tärkeitä pitämiä osa-alueita sekä Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen aihealueita. Luvussa viisi perehdytään tutkimukseen, sen kohderyhmiin sekä menetelmiin. Tämän jälkeen esitellään haastattelujen avulla saadut tulokset teemoittain käyttäen apuna aiempaa tietoperustaa ja sen teemoja. Lopuksi esitellään johtopäätökset ja kehitysehdotukset konkreettisine toimenpiteineen AVECRA Oy:n ulkoisen työnantajakuvaan kehittämiseksi.

2 Toimeksiantaja: AVECRA Oy

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii AVECRA Oy, joka on vuonna 1977 perustettu VR Yhtymän sekä Rail Gourmet Groupin omistama ravintolayhtiö. Vuoteen 1992 asti yritys toimi nimellä Liikennerravintolat Oy ja siihen kuului myös muun muassa hotellitoimintaa Venäjällä. AVECRA Oy:hyn kuuluu ympäri Suomen useita eri rautatieasemilla sijaitsevia ravintoloita, kioskeja, kahviloita sekä kokous- ja cateringpalveluita. Yritys vastaa myös Suomen sisällä kulkevissa kaukojunissa sekä Allegro -junissa toimivista ravintolavaunupalveluista, kärrymyynnistä sekä erikoisvaunumatkoista. Eniten toimintaa on Helsingin rautatieasemalla, jossa AVECRA Oy:n johtokin pääasiassa toimii. AVECRA Oy:n omia konsepteja siellä ovat Ooster olut- ja viinihuone, Pullman Bar, Pullman Lounge, Minuuttibaari, Robert's Coffee, Baguette Co., Aseman Wursti sekä Stop@Station. Yrityksessä työskentelee yhteensä noin 350 henkilöä ympäri Suomea ja vuonna 2013 yritys palveli yli seitsemää miljoonaa asiakasta vuodessa. (AVECRA Oy 2013; AVECRA Oy 2007, 4; AVECRA pähkinänkuoressa 2013.)

AVECRA Oy:n visiona on, että heillä on parhaan arvonn tuottavat ravintolapalvelut junissa sekä asemilla. Strategisena tahtotilanaan he puolestaan ilmoittavat haluavansa olla quick service -markkinan johtava osaja. Yrityksen mukaan innovatiivisen konseptikehityksen sekä tehokkaiden toimintamallien avulla varmistetaan kannattavuus sekä asiakastyytyväisyys. Yritys valit-

tiinkin Kauppalehden Menestyjäyritykseksi vuonna 2012 muun muassa vakaan kasvukehityksen sekä hyvän tuloksen ja kannattavuuden perusteella. (Avecra pähkinänkuoressa 2013.)

Opinnäytetyön aiheen antamisesta vastasi ja koko opinnäytetyön yhteyshenkilönä Avecra Oy:ssä oli yrityksen henkilöstöpäällikkö. Hänen kanssaan tiiviisti työskennellen toteutettiin opinnäytetyötä ottaen huomioon yrityksen puolelta tulevat toiveet ja tavoitteet. Toimeksiantajalta saatiin yrityksen omia materiaaleja ja julkaisuja, jotka osaltaan toimivat pohjana ja apuna työn tekemiselle.

2.1 Tutkimuksen tausta ja yrityksen omat hankkeet

Opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla oli Avecra Oy:n tarve uusille näkökulmille yrityksessä samaan aikaan käynnissä olevaan Työnantajakuvaan parantaminen -hankkeeseen, jonka projektiryhmässä myös henkilöstöpäällikkö on mukana. Tämän yrityksen hankkeen tarkoituksena on kartoittaa ” -- työnantajakuvaan vaikuttavia osa-alueita, ja näiden avulla luoda pitkän-tähtäimen toimintasuunnitelma sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvaan parantamiseksi”. (Avecra Oy 2012.) Opinnäytetyön avulla hankkeeseen saadaan yrityksen ulkopuolelta tulevia näkökulmia.

Avecra Oy:n oman Työnantajakuvaan parantaminen -hankkeen ulottuvuuksina ovat maine ja imago, työn sisältö, ihmiset ja kulttuuri sekä edut ja etenemismahdollisuudet. Näiden ulottuvuuksien sekä Avecra Oy:n arvojen; joita ovat tavoitteellisuus, uudistuminen, yhdessä menestyminen, turvallisuus ja vastuullisuus sekä asiakas toiminnan lähtökohtana, kautta voidaan tunnistaa toimenpiteitä, joiden avulla voidaan kehittää työnantajakuvaa. (Avecra Oy 2012; Avecra pähkinänkuoressa 2013.) Jotta opinnäytetyöstä on mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle sen ulkoisen työnantajakuvaan kehittämiseksi, on opinnäytetyöhön otettu mukaan joi-takin näistä ulkoisen työnantajakuvaan kehittämiseen liittyvistä teemoista, joita on yrityksen omassa työnantajakuvaan parantamiseen keskittyvässä projektissa. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen maine ja imago sekä työn sisältö, vastuullisuus ja etenemismahdollisuudet työnantajan houkuttavuustekijöinä.

Yrityskuvaa on yrityksen puolesta tutkittu aiemmin muun muassa Henkilöliikenteen kuluttaja-tutkimuksen kautta marraskuussa 2009. Tutkimuksessa kysyttiin 1000 kaukojunissa matkusta-valta asiakkaalta tietävätkö he, mikä yritys vastaa kaukojunien ravintolavaunujen toiminnas-ta. Saadut vastaukset osoittivat, että 36% ei osannut nimetä operoivaa yritystä, ja seuraavaksi suurin osa (28%) vastasi Amica. Ainoastaan 16% prosenttia vastanneista tiesi operoivan yrityk-sen olevan Avecra Oy. Lisäksi muun muassa 10% oletti itse VR:n vastaavan myös ravintolapal-veluista. (VR 2009.) Koska junapalvelut ovat yksi Avecra Oy:n toiminta-alueista, otettiin myös tähän opinnäytetyöhön mukaan kysymys VR:n junapalveluista opiskelijoiden haastatteluissa.

2.2 Suomen parhaat työpaikat -tutkimus taustalla

Opinnäytetyön taustalla olevan yrityksen oman työnantajakuvaan kehittämisprojektin osana on Suomen parhaat työpaikat -tutkimus, johon AVECRA Oy lähti mukaan keväällä 2014. Tämän vuoksi haluttiin myös tietoperustaan yritys- ja työnantajakuvasta kerrottaessa ottaa aihealueita tästä tutkimuksesta, kuten yrityksen uskottavuuden ja luottamuksen näkökulmat yrityskuvaa kehittäessä. Kun nämä osa-alueet, joita yrityksen johto ja henkilöstö arvioivat ovat kunnossa, on yrityksen sisäinen sekä ulkoinen työnantajakuva myös halutunlainen (Great Place to Work 2013b). Siksi myös tässä tutkimuksessa haluttiin kehittää näitä osa-alueita.

Suomen parhaat työpaikat lista koostuu kolmesta sarjasta: pienet organisaatiot, 15 - 49 työntekijää; yleinen sarja, 50 - 499 työntekijää sekä suuret organisaatiot, vähintään 500 työntekijää (Great Place to Work 2013a). Tutkimus sekä listaus perustuu vuonna 1981 kahden talousjournalistin Leveringin sekä Moskowitzin kehittämään Great Place to Work -malliin, jonka alkuperäisenä mallina oli Fortune -lehden 'The 100 Best Companies to Work for in America' eli vapaasti suomennettuna 100 parasta yritystä Amerikassa. Nykypäivänä taustalla toimii Great Place to Work -instituutti, joka työskentelee vuosittain yli 5500 organisaation kanssa. Suomen parhaat työpaikat -tutkimus listaa Suomessa operoivia yrityksiä, ja tutkimuksen mediapartnerina toimii Talouselämä -lehti. (Kauhanen 2006, 222; Great Place to Work 2013a.)

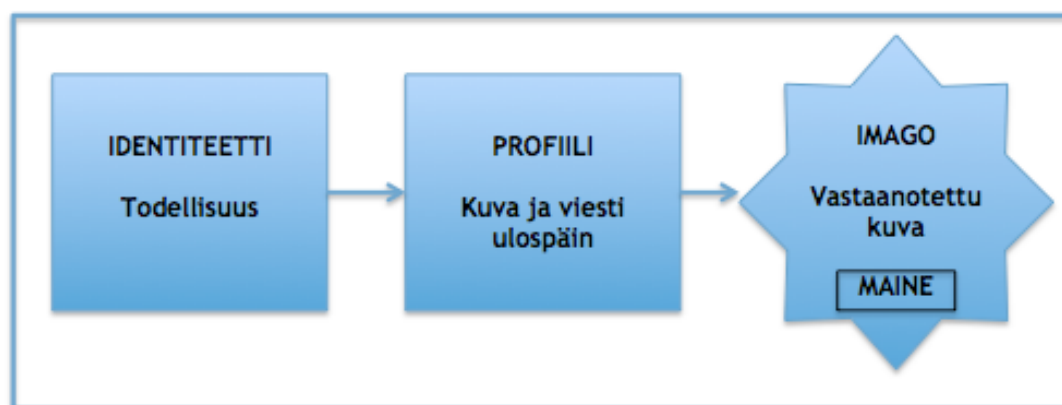
Great Place to Work -instituutti ei ole pelkästään parhaita työpaikkoja listaava yritys, vaan se tarjoaa lisäksi muun muassa konsulttipalveluja, seminaareja ja gaaloja, joihin yritykset voivat osallistua osana organisaatiokulttuurin ja työyhteisön kehittämistä (Great Place to Work 2013a; Kauhanen 2006, 222). Itse yrityksen arviointi tapahtuu erilaisilla instituution tarjoamilla työkaluilla. Henkilöstölle tehdään Trust Index -niminen kysely, jossa kysytään henkilöstön mielipidettä yrityksen uskottavuuteen, kunnioitukseen ja luottamukseen, oikeudenmukaisuuteen, ylpeyteen sekä yhteishenkeen. Culture Auditin avulla vastaavasti yritys voi arvioida sen johtamiskäytänteitä innostamisen, viestimisen, kuuntelemisen, kiittämisen, kehittymisen, välittämisen, juhlistamisen, jakamisen sekä valitsemisen keinoin. (Great Place to Work 2013a; Kauhanen 2006, 222; Great Place to Work 2013b.) Kokonaisesta arvioinnista henkilöstötutkimuksen tulokset määrittävät 2/3 ja johdon arviointi 1/3 kokonaistuloksesta. (Great Place to Work 2013a; Kauhanen 2006, 222.)

3 Yrityskuvan tulee heijastaa yrityksen koko liikeideaa

Yrityskuva ja työnantajakuva ymmärretään usein tarkoittavan samaa asiaa. Käsitteet ovatkin hyvin lähellä toisiaan; yrityskuva on vain kokonaisvaltaisempi käsite, kuin työnantajakuva. Työnantajakuva voidaan myös käsittää pienenä siivuna yrityskuvaa. Kehittäessä yrityskuvaa,

tulee samalla kehittäneeksi työnantajakuva, ja toisinpäin. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67; Korpi 2011.) Yrityskuvan ollessa kokonaisvaltaisempi ja laajempi termi, esiteltäköön se ennen työnantajakuvaan perehtymistä. Yrityskuvan lisäksi esitellään sen rakentumiseen vaikuttavat osa-alueet, kuten imago, maine ja luottamus sekä viestintä.

Yrityskuva on melko moniulotteinen käsite; kattona useille muille käsitteille, kuten identiteetti, profiili, imago sekä maine (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 10). Sanoetaan, että yrityskuva, yrityksen maine sekä brandi ovat yrityksen menestystekijöitä (Pitkänen 2001, 7). Se on toisaalta myös yrityksen tavoittelema kuva itsestään ja toiminnastaan, mutta toisaalta taas kuva, jonka sidosryhmät siitä ovat luoneet. Kokonaisuudessaan yrityskuva siis viittaa yrityksen aineettomiin ja mielikuvallisiin ominaisuuksiin, jonka pohjana toimii yrityksen liikeidea, ja joka onnistuessaan tuo yritykselle kilpailuetua muihin nähden, tekee asiakasta lojaaleita sekä tuo yritykseen ammattitaitoisia työntekijöitä. (Kortetjärvi-Nurmi 2009, 10; Rope & Methner 2001, 210.) Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 10) kuvaavat yrityskuvan muodostumista seuraavalla kuviolla:



Kuvio 1: Yrityskuvan muodostuminen, Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 10); Vuokko (2003, 104)

Kuvio 1 visualisoi sitä, kuinka monisäikeinen yrityskuva kokonaisuudessaan on. Yrityksen identiteetti kuvastaa sen persoonallisuutta; vahvuuksia ja heikkouksia, johon kuuluvat yrityksen ydinosamisalueet, arvot sekä visio. Yrityksen henkilöstö tuntee tämän identiteetin, ja se ohjaa heidän toimintaansa. Identiteetin ulkoisina tunnuksina toimivat yrityksen ilme, eli se millä tilat ja henkilöstö näyttävät sekä liikemerkki ja logo, josta yrityksen tunnistaa. Monella yrityksellä on myös oma värinsä, jonka kautta yritys on tunnistettavissa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 10 - 15; Vuokko 2003, 102.)

Profiloinnilla vastaavasti yritys pyrkii tavoittamaan sidosryhmät ja vaikuttamaan heidän mielikuviinsa, jolloin mielikuvat olisivat enemmän yrityksen tavoitekuvan kaltaisia. Yritys siis konkretisoi identiteettinsä sekä liiketoimintansa ytimen päivittäisellä toiminnalla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 10, 13.) Onnistuneen profiloinnin pohjana on toimiva markkinointi sekä sel-

keä kuva sidosryhmistä. Lisäksi on otettava huomioon se mitä yritys tekee, miten se viestii ja miltä se näyttää sidosryhmilleen. (Åberg 2006, 100 - 101.) Kuten kaikessa muussakin yrityksen toiminnassa, myös profiloinnissa on oltava systemaattinen, ja se mitä sidosryhmille välitetään, on oltava johdonmukaista ja hallittua. Profiloinnin avulla voidaan myös korostaa eroja kilpailijoihin. Jos identiteetin luomisessa ja profiloinnissa on onnistuttu, imagon pitäisi vastata näitä kuvia. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 10, 13.) Imago on kaikkien mielikuvien summa ja maine on ikään kuin yksi niistä. Mainetta voidaan pitää imagoa konkreettisempänä käsityksenä yrityksestä. (Vuokko 2003, 103.) Imagosta ja maineesta kerrotaan tarkemmin edempänä.

Yritys ei yksin pysty luomaan kokonaista yrityskuvaa itsestään, vaan siihen, millaisen kuvan he sidosryhmilleen antavat identiteetin kirkkaudella ja systemaattisella profiloinnilla (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 10, 13; Siukosaari 1999, 206). Ja kuten mielikuvat yleensäkin, on yrityskuvakin aina subjektiivinen. Jotta yritys voisi vastata sitä kuvaa, jonka he haluavat sidosryhmilleen luoda, on heidän rakennettava itselleen tavoitekuva, johon he haluavat päästä. Jotta tavoiteyrityskuvaan päästäisiin, on yrityksen otettava huomioon seuraavia asioita. Ensiksi on tiedettävä missä kohtaa yritys tällä hetkellä on yrityskuvassaan tavoitteeseen nähden. Lisäksi on realistisesti laskettava, kuinka pitkä matka tavoitteeseen on ja mitkä asiat erityisesti kaipaavat kehittämistä ja muokkaamista. Vastaavasti jotkin asiat voivat olla jo lähempänä haluttua tavoitetta. Kolmantena tärkeänä asiana on tarkkailla kilpailijoitaan siitä, millainen heidän yrityskuvansa on ja millä tavalla se vaikuttaa yritykseen. (Vilkkumaa 2007, 96 - 97.)

3.1 Imago on kokonaismielikuva yrityksestä

Melkein kaikki tiedon ja tunteiden käsittely tehdään mielikuvien kautta. Ne vaikuttavat siihen, miten ihminen hahmottaa kuulemaansa tai näkemään informaatiota, sekä auttavat muistamaan asioita. (Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 21 - 22; Isohookana 2007, 19 - 20.) Jo 1990-luvulla yritysmaailmassa on uskottu tarinoiden kertomiseen, ja sen kautta sidosryhmien mielikuvien luomiseen. Tietoa on saatavilla enemmän kuin osataan suodattaa, ja siksi mielikuvat ohjailevat nykypäivänä niin vahvasti sidosryhmien toimintaa. (Aula & Heinonen 2004, 22.) Mielikuvien luonnissa on otettava huomioon viestimisen lisäksi myös se, mitä yritys tekee tai jättää tekemättä. Sanojen ja tekojen pitää olla suhteessa keskenään. Mielikuvatekijät ovatkin nousseet yritysten keskeisimmiksi menestystekijöiksi. (Aula & Heinonen 2004, 22; Juholin 2013, 228, 239.)

Rope & Mether (2001, 28) puhuvat jopa mielikuvamarkkinoinnista yrityksen strategisena osana. Mielikuva- eli imagomarkkinoinnissa tavoitteena on vaikuttaa sidosryhmien mielikuviin yrityksestä, mutta myös esimerkiksi tuotteesta tai tuotemerkestä (Mainostajien liitto 2014; Rope 2005, 177). Tavoitteena on, että mielikuvat yritystä kohtaan olisivat positiivisia. Strate-

gisesti yritys voi mielikuvamarkkinoinnillaan rakentaa yrityskuvaa, tuotekuvaa tai molempia. (Rope 2005, 183).

Puhuttaessa mielikuvista, on perehdyttävä brandiin ja imagoon. ”Brandi on kiintopiste kaikille syntyville myönteisille ja kielteisille käsityksille. ”-- *Brandin tekee arvokkaaksi sen kyky saavuttaa ainutlaatuista, vaikuttavaa ja myönteistä merkitystä.*” Brandi on siis oikeastaan tuote, myös palvelutuote, jolla on jonkinlainen merkitys asiakkaalle. (Lindroos ym. 2005, 21.) Imago ja maine konkretisoituvat brandissa. Se on niin sanottu merkkituote, joka pääasiassa liitetään yrityksen uskottavuuteen, logoon ja sen tunnettuuteen (Interbrand 2013, 12 - 13; Isohookana 2007, 23). Brandiin liittyy yleensä ominaisuus, jossa tuote, nimi tai henkilö tulee potentiaalisen asiakkaan mieleen muihin kilpailijoihin nähden (Vuokko 2003, 120). Lamppu-Blickin & Krohnin (2013) mukaan brandin ja imagon voi erotella toisistaan siten, että brandi on tarkoitettu asiakkaita, ja imago muita sidosryhmiä, kuten tässä tapauksessa mahdollisia työnhakijoita ja työntekijöitä varten (Lamppu-Blick & Krohn 2013).

Imago, joka jo aiemmin mainittiin, on vastaavasti yritysmielikuvaa ja yrityksen luonnetta. ”*Imago on kaikkien niiden käsitysten summa, joita yksilöillä, yhteisöllä tai sidosryhmällä on organisaatiosta tai jostain sen toimintaan liittyvästä asiasta.*” (Vuokko 2009, 190.) Vastaavasti Aulan & Heinosen (2004, 48) mukaan imago on sitä, miltä ”*–yritys näyttää, minkälainen kuva jollakin on jostain organisaatiosta.*” Se on tehokasta ja ytimekästä viestintää, jonka avulla kerrotaan, miten yritys palvelee asiakkaitaan. (Aula & Heinonen 2004, 48.) Vuokon (2003, 102 - 103) mukaan imago itse asiassa tarkoittaa koko yrityskuvaa.

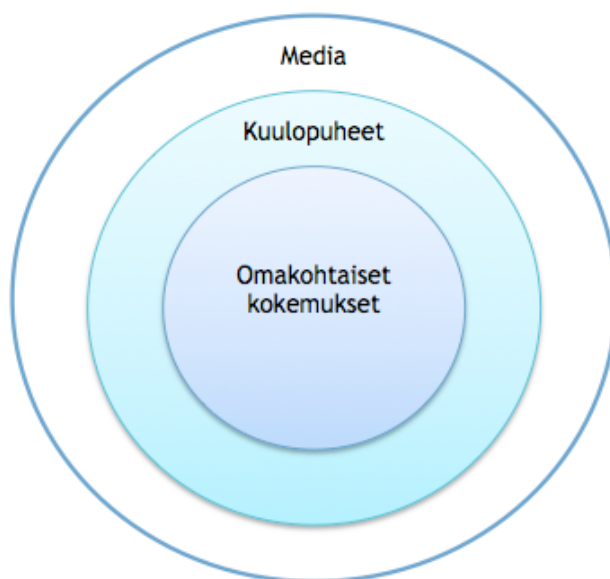
Imagon syntymisessä siis tärkeänä osana on visuaalisuus ja visuaalinen viestintä. Imago kuitenkin usein rinnastetaan negatiiviseen mielikuvaan jostakin, vaikka sen on perustuttava todelliseen kuvaan yrityksestä. (Aula & Heinonen 2004, 47 - 48.) Monesti myös ajatellaan, että imago voidaan rakentaa ilman, että ottaa huomioon yrityksen tai henkilön todellisia ominaisuuksia. Joissakin tilanteissa tämä saattaa jopa onnistua. Mutta mikäli luodun imagon antama virheellinen tieto paljastuu sidosryhmille, se voi olla todella haitallista koko liiketoiminnalle. (Juholin 2013, 229 - 230.)

Hyvä ja positiivinen mielikuva tai hyvä ja vahva imago toimii kilpailuetuna ja parantaa liiketoiminnan edellytyksiä. Vastaavasti negatiivisella imagolla on täysin päinvastainen vaikutus. Koska ihmisellä on taipumusta pitää asenteistaan kiinni ja jakaa huonoja kokemuksiaan, on imagon ylläpitäminen elintärkeää yrityskuvan parantamisessa. (Isohookana 2007, 28 - 29.)

3.2 Maine on lupaus

Maineesta ja imagosta puhutaan usein samaa tarkoittavana käsitteenä. Ne kuitenkin perustuvat eri lähtökohtiin ja niihin kumpaankin voidaan vaikuttaa eri keinoin. Aula & Heinonen (2005, 50) erottavat nämä käsitteet toisistaan seuraavasti: *”Imago on selkeästi visuaalinen, kuvallisuuteen perustuva.”* Eli kuten jo ylempänä kerrottiin, imagon on tarkoitus vedota sidosryhmien mielikuvitukseen, ja saada yritys näyttämään hyvältä. Vastaavasti maine on *”-- arvottavien kertomusten kokonaisuus”* (Aula & Heinonen 2005, 50). Imago ja mielikuvat voivat ajan kuluessa muuttua yrityksen maineeksi (Vuokko 2003, 104). Maine on sitä, millaisia tarinoita yrityksestä kerrotaan, ja ilman hyvää mainetta yrityksellä on vaikeuksia menestyä (Aula & Heinonen 2005, 50; Aula & Mantere 2008, 21). Maineessa on siis kyse myös tunteista eli emotionaalisesta vetovoimasta (Aula & Heinonen 2011, 15 - 16). Yksi tärkeimmistä tunteista on luottamus, josta puhutaan tässä luvussa myöhemmin.

Maine on myös tunnettuutta eli sidosryhmät tuntevat yrityksen nimeltä ja puhuvat yrityksestä. Siitä, onko yrityksellä hyvä vai huono maine, tehdään ikään kuin arvostelma sen pohjalta, millaisia kokemuksia tai arvosteluja yrityksestä on saanut. (Pitkänen 2001, 17 - 18.) Yleensä myös yrityksen maineella ja sen tuotteiden ja palveluiden maineella on vaikutusta toisiinsa (Barrow & Mosley 2005, 149). Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 13 - 14) pitävätkin yrityksen identiteettiä maineen lähtökohtana, johon vaikuttaa se, miten työntekijät ovat sisäistäneet yrityksen arvot, vision, strategian sekä etiikan ja ennen kaikkea ovat ylpeitä työskennellessään yrityksessä (Kortetjärvi-Nurmi 2009, 13 - 14; Barrow & Mosley 2005, 149). Seuraava kuvio (Kuvio 2) kuvaa maineen muodostumisen tasoja mukaillen Pitkäsen teosta (2008, 18).



Kuvio 2: Maineen muodostumisen tasot mukaillen Pitkäsen teosta (2008, 18)

Kuvio 2:n mukaan maineen muodostuminen tapahtuu tasoittain. Sisimpänä ensimmäisellä tasolla ovat sidosryhmien kokemukset yrityksestä. Omat kokemukset ovat luotettavin tapa luoda itsellensä mielikuvia jostakin. Seuraavalla tasolla ovat juorut ja suupuheet, joiden välityksellä sana kiertää yhteisön keskuudessa. (Pitkänen 2008, 18.)

Kuulopuheiden luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa se, kertoiko asian luotettava ystävä vai tuntematon henkilö (Aho 2012). Tarinat voivat kuitenkin muuttua ja paisua matkalla, joten viesti ei aina välttämättä ole kovin luotettava. Kolmannella tasolla on uutisjournalismi, jonka voimaa ei voi aliarvioida. Mediassa kuitenkin yleisesti kerrotaan vain jostakin tavanomaisesta poikkeavasta, joten tavallinen tarina hyvämaineisesta yrityksestä jää usein huomaamatta. (Pitkänen 2008, 18.)

Kun yrityksellä on hyvä maine, toimintaympäristö on suotuista menestymiselle (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 14; Aula & Heinonen 2005, 50). Maine kuitenkin elää ajassa. Ei riitä, että esimerkiksi yrityksellä on maineen puolesta hyvä menneisyys, vaan maineeseen vaikuttaa myös yrityksen nykyinen toiminta sekä tulevaisuus. Luottamuksen mennessä yritykseen, etenkin medialla on tapana lietsoa epäluottamusta yrityksestä myös sidosryhmien keskuudessa. (Aula & Heinonen 2011, 14.) Vaikka yleisesti maineen korjaaminen on paljon hankalampaa, kuin sen ylläpito ja rakentaminen, kuitenkin esimerkiksi Aulan & Heinosen (2011) mukaan hyvän ja vakaan maineen avulla kuitenkin voidaan pelastaa jonkin verran mainetta, verrattuna sellaiseen yritykseen, jolla on jo valmiiksi huono maine. (Aula & Heinonen 2011, 14, 22; Roper & Fill 2012, 9.) Maine on yhä enemmän saanut julkista huomioarvoa erilaisten maine-rankingien kautta, joissa yrityksiä listataan maineen perusteella. (Juholin 2013, 234.)

3.2.1 Maineen taustalla on luottamus yritykseen

Maine on kumppanuutta ja kunnioitusta ja nämä ominaisuudet vaativat mahdollistuaakseen luottamusta osapuolien kesken (Aula & Heinonen 2011, 19). On tärkeää, että sidosryhmät luottavat yritykseen ja tätä luottamusta on myös osattava vaalia. Voidaan puhua myös sosiaalisesta tai luottamuspääomasta. Ja kuten muukin pääoma, hyvin hoidettuna se myös tuottaa yritykselle tulosta. (Pitkänen 2001, 16 - 17; Aula & Heinonen 2011, 19 - 20, 22; Aula & Heinonen 2004, 66.) Silti luottamus on aineetonta: Vaikka panostaisi luottamuspääomaan, se ei vaikuta muihin resursseihin vähentävästi. (Aula & Heinonen 2011, 19 - 20, 22; Aula & Heinonen 2004, 66.)

Luottamuksen vallitessa mainetta on myös helpompi kehittää ja ylläpitää. Maine ja luottamus myös kartuttavat toisiaan. (Aula & Heinonen 2011, 21 - 22.) Luottamuksen rakentaminen ei kuitenkaan ole helppoa, vaan sen on oltava systemaattista jatkuvien tekojen ja toimintatapojen kautta rehellisyydellä ja vastuunottamisella (Aula & Heinonen 2004, 66 - 67). Luottamus

on ikään kuin riskien minimoimista sidosryhmille. Luotettavan yrityksen kanssa toimiminen tuntuu riskittömämmältä ja helpommalta. (Siukosaari 1999, 207.) Lindroos ym. (2005, 38) mukaan luottamus yrityksiin on heikentynyt vuosien saatossa. Niinpä turvaudutaan enemmän ja enemmän Kuviossa 2:kin esitettyyn kuulopuheeseen eli monesti kysytään muilta ihmisiltä mielipiteitä tuotteista ja palveluista. (Lindroos ym. 2005, 38.)

Luottamuksen on lähdettävä sisältäpäin. Jotta työntekijät antaisivat panoksensa työntekoon ja työyhteisöön, on heidän pystyttävä luottamaan yrityksen johtoon. (Great Place to Work 2013b; Pitkänen 2001, 16.) Tästä taas seuraa parempi asiakastyytyväisyys, tuotteiden ja palveluiden parempi laatu sekä mahdolliset uudet innovaatiot. Suomen parhaat työpaikat - tutkimuksessa luottamus onkin nostettu tärkeäksi osaksi hyvän työpaikan määritelmää. Se sisältää ajatukset työnantajan uskottavuudesta sekä työntekijöiden kunnioituksesta sekä oikeudenmukaisesta kohtelusta työpaikalla. Suomen parhaat työpaikat - tutkimuksen henkilöstölle suuntautuvassa kyselyssä toistuvatkin osittain samat teemat, kuin kuviossa 5 esitellyissä työnantajan houkuttavuustekijöissä. Näitä ovat muun muassa työssä kehittymisen ja etenemisen tukeminen, samanlaisten urakehitysmahdollisuuksien antaminen kaikille sekä hyvä yhteishenki. (Great Place to Work 2013b.)

3.2.2 Vastuullisuus ja vastuulliset arvot osa yrityskulttuuria

Vastuullisuus ja arvot ovat osa itse yrityskulttuuria eli niin sanottua yrityksen kollektiivista muistia, eivätkä yritykset toimi yksinomaan liiketoiminnallisia tavoitteita seuraten (Aaltonen & Junkkari 2003, 99, 104; Puohiniemi 2003, 186). Yrityksen arvot kertovat, millaisia asioita työyhteisössä ja kulttuurissa arvostetaan. (Aaltonen & Junkkari 2003, 99, 104.) Yritysten kulttuurin keskiössä on arvoidentiteetti, joka sisältää yrityksen halutut ja toivomat arvot, sekä vähemmän halutut arvot. Tämä identiteetti ohjailee yrityksen toimintaa ja valintoja. Vastaa- vasti yrityksen sidosryhmät muodostavat yrityksen arvomaailmasta mielikuvia eli arvoimagon, joissa myös on halutut ja ei niin halutut arvot. Yrityksen arvoilla ja kulttuurilla on hyvin tärkeä suhde yrityskuvaan. Yrityksen johdon on pystyttävä kertomaan henkilöstölleen yrityksen arvoista, niin että he ymmärtävät ja muistavat ne. Mikäli henkilöstö ei tunne yrityksen arvoja, ei yrityskuvakaan voi olla todenmukainen. (Puohiniemi 2003, 186 - 187.)

Luottamuksesta tai pikemminkin sen puutteesta puhuttaessa yritysmaailmassa otetaan usein esille yrityksen arvomaailman ja vastuullisuuden käsitteet. Yrityksen imagoa kohentaakseen monet yritykset rakentavat muun muassa laajoja ympäristö-, talous- tai sosiaalivastuuhjelmia, sillä vastuullisuus on yksi tärkeimmäksi nousseista teemoista liiketoiminnan eteenpäinviemisessä. Voidaan jopa sanoa, että nykypäivänä vastuullisuus kuuluu yrityksen identiteettiin. (Aula & Heinonen 2011, 49 - 52.) Puohiniemen (2003, 79 - 80) mukaan vastuullisuuden julkisesta korostamisesta huolimatta vastuullisuuden tavoitteet eivät päädy aina keskusteluun yritysten sisällä, vaikka yhteiskunnallisesta vastuusta on puhuttu jo 1990 -luvulta lähtien

enemmän ja enemmän. Yhteiskunnalliseen vastuuseen kuuluvat jo edelläkin mainitut ympäristö-, talous- sekä sosiaalivastuut. Taloudellinen vastuu on sitä, että yritys toimii yhteiskunnan taloudellista hyvinvointia tukien. Ympäristövastuullisuus on ympäristöstä huolehtimista yrityksen toiminnassa. Sosiaalinen vastuu on vastaavasti sidosryhmien, sekä sisäisten ja ulkoisten, huolenpitoa ja huomioonottamista. (Puohiniemi 2003, 79 - 80.)

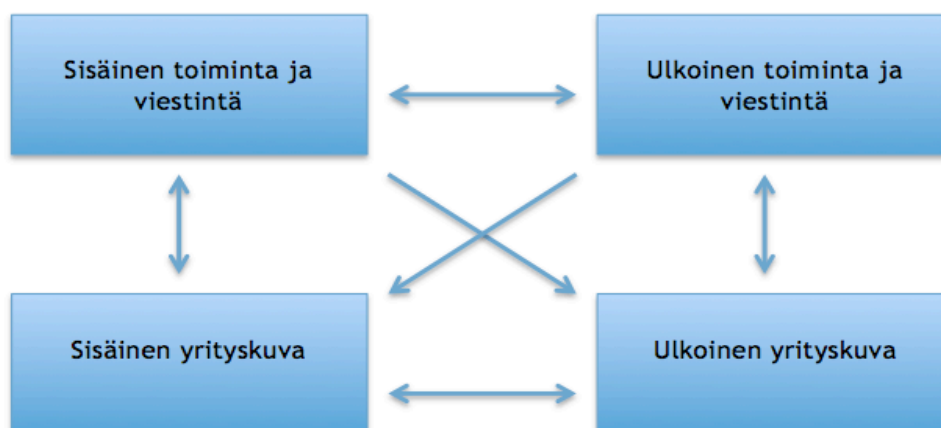
Silloin, kuin vastuullisuutta ei pystytä toteuttamaan käytännössä, vaikka sen pohjalle olisikin luotu pitkántähtäimen strategioita, se vaikuttaa yrityksen maineeseen negatiivisesti (Aula & Heinonen 2011, 49). Asiakkaat ovat kiinnostuneita hinnan ja laadun lisäksi miten yritys suhtautuu esimerkiksi ympäristöönsä. Myös työnhakijat saattavat olla kiinnostuneita yrityksen arvoista työtehtävien lisäksi. (Könnölä & Rinne 2001, 11.) Ongelmana on myös Aulan & Heinosen mielestä se, että monissa asennetutkimuksissa, esimerkiksi Ajatuspaja e2:n, Maaseudun Sivistysliiton ja MTK:n vuonna 2012 teettämässä tutkimuksessa, kuluttajat, etenkin nuoret ja opiskelijat, valitsevat tuotteensa kaupassa useammin hinnan kuin vastuullisen tuotantotavan mukaan. (Aula & Heinonen 2011, 49 - 52; Ajatuspaja e2, Maaseudun Sivistysliitto & MTK 2012.) Usein myös vastuullinen asenne ja itse toiminta vastuullisuuden toteuttamiseksi ovat ristiriidassa keskenään eli kerrotaan olevansa vastuullinen, mutta toiminnassa se ei näy ollenkaan (Haanpää 2009, 71, Aula & Heinonen 2011, 51).

3.3 Tunnettuutta edistetään viestinnällä

Vuorovaikutus on tiedon, tunteiden ja asenteiden välittämistä ihmisten kesken. Siinä myös vuorovaikutuksen molemmat osapuolet määrittelevät asemansa suhteessa vastapuoleen. Vuorovaikutus ja viestiminen, sekä sisäinen että ulkoinen, on yritysmaailmassa päivittäistä ja tätä kautta se myös esittää suurta roolia mielikuvien ja koko yrityskuvan rakentamisessa. Tätä kokonaisvaltaista viestimistä sidosryhmien kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi kutsutaan myös tiedottamiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi 2009, 8, 19, 104.) Jo aiemmin esitellyn mielikuvamarkkinoinnin lisäksi viestimällä yritys rakentaa sen tunnettuutta eli sitä, että yritys tunnustetaan sidosryhmissä sekä sen ulkopuolella. (Rope 2005, 175; Aho 2012). Etenkin rekrytointiviestinnän siirtyessä yhä enemmän verkkoon erilaisille hakufoorumeille, on viestintään ja sen sisältöön kiinnitettävä huomiota, jotta viesti erottuu edukseen (Juholin 2013, 77). Rekrytoinnista lisää luvussa 4.3.

Viestimisen tulee tapahtua sisältö edellä. Viestin pitää olla aitoa ja rentoa sekä kertoa se olennainen, mitä halutaan sanoa. Nykypäivänä ei ole esimerkiksi epätavallista, että yritykset jakavat sosiaalisessa mediassa videoita arjestaan, projekteistaan sekä yrityksen tiloista. Sosiaalisen median eri kanavat ovat myös yleistyneet. Yritysten LinkedIn -profiilien rinnalle ovat nousseet myös Facebook, Instagram, Twitter sekä Pinterest. (Employer Branding Today 2012.) Vaikka tutkimus keskittyykin ulkoisen työnantajakuvan ja tätä kautta ulkoisen viestinnän kehittämiseen, ei pidä unohtaa, että ulkoisen viestinnän onnistumiseksi on yrityksellä oltava

myös strategia sisäisen kommunikaation tukemiseksi. Kaikki ulospäin suuntautuvat toiminnot on ensin aloitettava ja rakennettava yrityksen sisältä ja sen sisäisistä toiminnoista. (Barrow & Mosley 2005, 130, 151.) Kuviossa 3 on esitettyä viestinnän tärkeys sekä sisäisissä että ulkoisissa toiminnoissa yrityksessä. Tavoitteiden, mitkä yritys on luonut imagolleen tulee vastata myös viestinnällisiä tavoitteita. Kuten kuviossa 1 jo aiemmin esiteltiin, profiloimalla yritys yrittää vastata sidosryhmien mielikuviin ja tämä vaatii viestintää. (Vuokko 2003, 112.)



Kuvio 3: Sisäisen ja ulkoisen yrityskuvan sekä viestinnän suhde, Vuokko (2003, 112)

Malmelinin & Hakalan (2007, 125) mukaan muuten hyvin hoidetun viestinnän onnistumisessa ja onnistuneessa jakelussa myös sattumalla on osansa, eikä onnistuneelle viestinnälle ole olemassa oikeaa tapaa tai matemaattista kaavaa. Kuitenkin yritysten olisi erotuttava viesteilään muista yrityksistä. Tämän takia viestintä on pidettävä mahdollisimman kirkkaana, omaa ääntään on vahvistettava ja viestiä pitää toistaa. (Pitkänen 2001, 97.) Pitkänen (2001) sanookin, että viestin tarinamuotoisuus tekee siitä useimmin erottuvamman. Vaikeus onkin siinä, kuinka paljon ja avoimesti sidosryhmille kannattaa viestiä. (Pitkänen 2001, 98.)

3.3.1 Hyvä strategia viestinnän taustalla

Mielenkiintoisen sisällön taustalle onnistuneen viestinnän luomiseksi on rakennettava järjestelmällinen strategia, yleensä noin 2 - 5 vuoden aikajänteellä, johon viestinnän päätavoitteet, toimintatavat ja resurssit on kirjattu (Viitala & Jylhä 2013, 276; Deski 2007). Strategian on tarkoitus toimia yritykselle ohjeena, jotta viestintää osataan viedä oikeaan suuntaan (Deski 2007). Lisäksi viestinnän tavoitteiden onnistumisen seuraamiseksi on myös suoritettava mitaamista ja arviointia (Viitala & Jylhä 2013, 276). Strategian onnistumisen kannalta on tärkeää, että sen laatimiseen ja arvioimiseen osallistuu koko organisaatio, jotta kaikki olisivat perillä sen osa-alueista (Juholin 2013, 128). Onnistunut viestintä tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa ja siinä otetaan huomioon kaikki sidosryhmät, mukaan lukien mahdolliset tulevat työntekijät. (Viitala & Jylhä 2013, 276.)

Strategian tekeminen alkaa viestinnän nykytilan kartoituksella. Tämän luotauksen avulla saadaan selville mitä sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ajattelevat yrityksen nykyisestä viestinnästä ja näin saadaan koko perusta sille, mitä strategialla halutaan saada lopulta aikaan. Nykytilan kartoituksessa voi käyttää esimerkiksi SWOT -analyysiä, joka on esitelty luvussa 5.2.3. Nykytilan kartoituksen jälkeen yrityksen on helppo luoda tavoitteet ja tavoitetilan, jossa se haluaa olla tietyn ajanjakson jälkeen (Deski 2007). Mitä luotettavampi nykytilakartoitus on, sitä helpommin tavoitteisiin pääsee (Juholin 2013, 131).

Viestinnän strategiset tavoitteet ovat sidoksissa koko tavoiteyrityskuvan rakentamisessa, sillä oikeanlaisen viestinnän kautta yritys näkyy sidosryhmilleen haluamallaan tavalla. Tavoitteiden luontiin kuuluu pohdinta siitä, mitä sidosryhmien kuuluu yrityksestä tietää eli kuinka avointa viestinnän pitäisi olla. (Deski 2007.) Lisäksi on osattava erottaa viestinnälliset tavoitteet koko liiketoiminnan tavoitteista, sillä joissakin määrin ne eivät välttämättä ole samoja (Juholin 2013, 132). Employer Branding Today'n (2012) mukaan myös ikävistä asioista tulee pystyä viestimään, sillä ikävän muutoksen keskellä pelkkä positiivinen viestintä saattaisi vaikuttaa teennäiseltä. *"Totuus on siis helpoin tapa tuoda esiin identiteettiä"*. (Employer Branding Today 2012.) Strategiset tavoitteet voivat liittyä muun muassa yrityksen tunnettuuteen, maineeseen, yrityskulttuuriin tai yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (Juholin 2013, 132). Tavoitteiden asettamisen jälkeen yrityksen tulee pohtia sitä, millaisia vaikutuksia viestinnällä tulisi olla yrityksen toimintaan ja koko yrityskuvaan. Yleensä yrityksen viestintä ei kaipaakaan kokonaisuudessaan kehittämistä, vaan osa viestinnän alueista saattaa olla jo nykytilan kartoituksen mukaan kunnossa. Niinpä on myös tärkeää määrittää painopisteet sille, mitkä viestinnän osa-alueet ovat kriittisimmin kehittämisen tarpeessa. (Deski 2007.) Myös eri sidosryhmille on luotava erilaisia tavoitteita (Juholin 2013, 136).

Strategiassa täytyy myös ottaa huomioon resurssit, joita siihen halutaan käyttää sekä nimittää vastuuhenkilöt, jotka seuraavat ja analysoivat viestinnän kehittymistä. Joitakin asioita yritys ei kykene itse järjestämään, ja tällöin on hyvä ottaa mukaan jokin asiantuntijaorganisaatio. (Deski 2007.) Erilaisia resursseja voivat olla muun muassa ihmiset ja osaaminen, tekniikka sekä talous (Juholin 2013, 138). Viestinnän kehittymistä tulee seurata ja analysoida koko prosessin ajan ja tähän on hyvä käyttää erilaisia laadullisia sekä määrällisiä mittareita. Esimerkiksi Deski (2007) ehdottaa oppaassaan, että ulkoisen viestinnän kehittämisessä voidaan mitata määrällisesti tunnettuuden kehittymistä sillä, kuinka usein yritys on esiintynyt julkisuudessa. (Deski 2007.)

Viestintästrategian lisäksi yritys voi tehdä lyhyemmän aikavälin suunnitelmia. Suunnitelma voi olla esimerkiksi yhden vuoden sisällä tapahtuvaa kehitystä varten, jolloin se on paljon tar-

kempi ja keskittyy viestintään syvemmin viestitasolla. Suunnitelmaan voidaan liittää esimerkiksi viestinnällisiä kampanjoita. (Deski 2007.)

3.3.2 Ulkoinen viestintä on suhdetoimintaa

Kun yritys viestii ulospäin sen sidosryhmille, se haluaa kertoa, mitä hyötyä heille on yrityksen tuotteista tai palveluista (Vilkkumaa 2007, 287; Juholin 2013, 261). Asiakkaat haluavat tietää, miksi heidän tulisi ostaa juuri tämän yrityksen tuotteita ja työnhakijat miksi juuri tähän yritykseen pitäisi hakea töihin. Tässä voidaan puhua arvolupauksen eli *”yrityksen antaman arvon tai hyödyn sisällön”* toteuttamisesta. Tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakas- tai työsuhteita. (Vilkkumaa 2007, 287.)

Arvon luominen on vaihtunut tuotteiden arvosta kokemuksien kautta saatavaan arvoon (Prahalad & Krishnan 2008, 24). Arvo voidaan saavuttaa viestinnän ohella myös hyvän asiakaspalvelun, yrityksen maineen tai markkinoinnin näkyvyyden kautta (Linton & Connelly 2009, 26). Yrityksen on viestittävä sen sidosryhmille, sillä ottamalla huomioon sidosryhmiensä odotukset, menestyy yritys myös paremmin. Ulkoisella viestinnällään yritys *”kertoo itsestään ja informoi toimistaan”* sidosryhmilleen ja vastavuoroisesti kuuntelee heitä. (Juholin 2013, 51, 53.) Tavoitteena suhdetoiminnan taustalla on siis yrityksen houkuttelevuus, eli jokin, mikä herättää kiinnostuksen yritykseen (Grönroos 2010, 69).

Joskus yritykset saattavat käyttää mediaa apuvälineenä tiedottamiseensa. Kuitenkin, jos halutaan viestiä vain tarkasti valitulle tietylle ryhmälle, on viestintä syytä tehdä täsmällisemmin ja henkilökohtaisemmin. Tärkeää on tehdä suunnitelma, jossa on listattu kaikki halutut sidosryhmät ja ne tarpeet, kuinka usein heille tulisi viestiä. Lisäksi on tärkeää aiempien kokemusten kautta tietää, kuinka paljon juuri nämä sidosryhmät haluavat tietää, ja millä keinoin viestintä toimii parhaiten. Lopuksi on päätettävä ne vastuuhenkilöt, jotka vastaavat yhteydenpidosta sidosryhmiin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 117, 142.) Viestiminen voidaan hoitaa esimerkiksi erilaisin tapaamisoin, puhelinsoitoin, asiakaslehtisin, kutsuin tai muina huomionosoituksina (Isohookana 2007, 206; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 143, 145).

Juholin (2013, 249) korostaa, että sidosryhmien kanssa käydyn viestinnän täytyy olla kaksisuuntaista eli dialogista. Tällöin on mahdollisuus tunnistaa jokaisen sidosryhmän lähtökohdat ja keskustella heidän kanssaan hedelmällisesti, tasavertaisesti ja arvostavasti. Tämä tarkoittaa sitä, että sidosryhmät on tunnettava, jolloin pystytään paremmin ottaman huomioon heidän odotuksensa siinä määrin, kuin on mahdollista. (Juholin 2013, 249.) Dialoginen viestintä johtaa myös palvelun arvon yhteiseen luomisen, jossa sekä yritys että sidosryhmät ovat mukana. Tällöin sidosryhmät, esimerkiksi asiakkaat saavat kokemuksestaan yrityksen lupaaman arvon ja yritys vastaavasti taloudellista arvoa. (Grönroos & Voima 2011, 3 - 6.)

4 Hyvä työnantajakuva houkuttelee osaajia

Tässä luvussa perehdytään työnantajakuvaan ja sen rakentumiseen. Lisäksi esitellään muutamien tutkimuksien kautta, mitkä seikat vaikuttavat työnantajan houkuttavuuteen. Lopuksi esitellään rekrytointia ja sitä millainen vaikutus työnantajakuvalla on siihen.

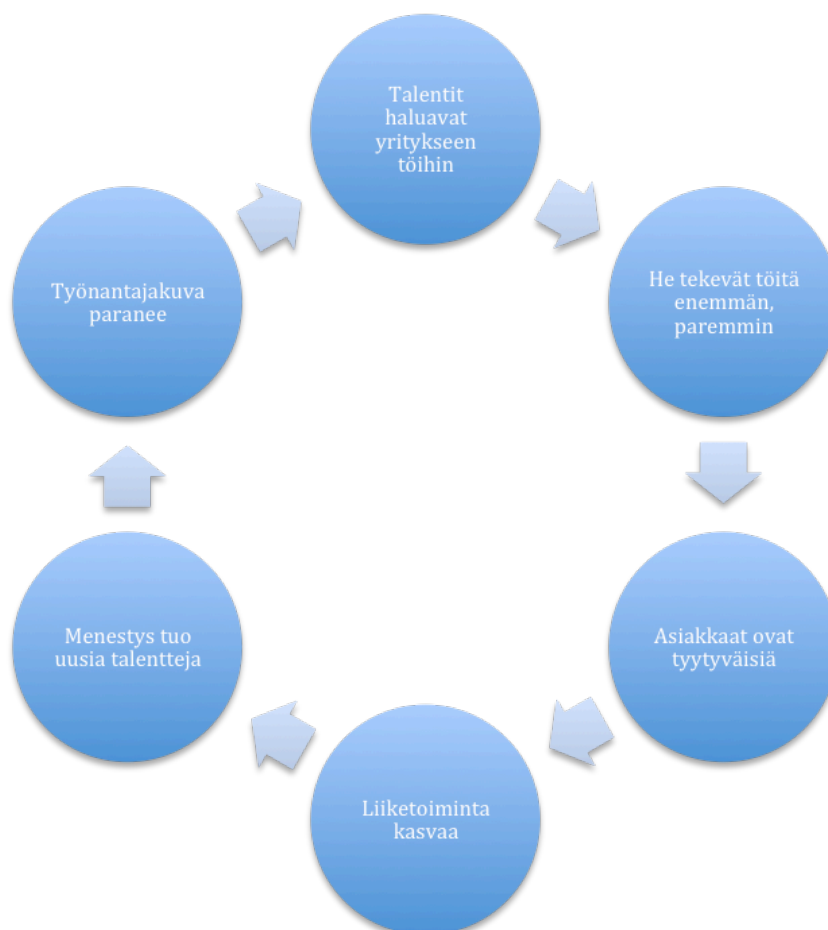
Asiakkaita ja yhteistyökumppaneita varten yrityksellä on yrityskuvansa, ja työnhakijoille ja työntekijöille tarkoitetusta mielikuvasta puhutaan työnantajakuvana. Työnantajakuva muokautuu osittain sen mukaan, millainen itse yrityskuvakin on. Eli jos yrityksellä on huono maine tai jos yrityksen itsestään viestimä kuva on valheellinen, se tuskin houkuttelee työnhakijoita-kaan. (Viitala 2007, 104; Korpi ym. 2012, 66.) Ja kuten yrityskuvankin, on työnantajakuvankin oltava todenmukainen kuvaus yrityksestä työnantajana. Yrityksen identiteetin, profiilin sekä vastaanotetun imagon tulee kohdata, jotta yritykseen halutaan hakeutua, sitoutua ja olla yllpeitä työskennellessään siellä. (Korpi ym. 2012, 66; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 10 - 13; Vuokko 2003, 106.)

Työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttavat oikeastaan täysin samat asiat, kuin yrityskuvan rakentumiseen, sillä työnantajakuva voidaan käsittää osana yrityskuvaa (Korpi ym. 2012, 133). Työnantajakuvan kehitystä voidaan seurata brandin seurannalla, ja esimerkiksi maineesta puhuttaessa T-Median tuottamassa Työnantajakuva 2013 -tutkimuksessa 73% noin 25 000 vastaajasta sanoi, että työnantajan maineella on merkitystä työntekijöille. (Korpi ym. 2012, 133; T-Media 2013.) Myös hyvässä yrityksessä luottamus johdon ja henkilöstön kesken on kunnossa ja molemminpuolista (Rantanen 2012a). Viestinnänkin on kohdattava myös mahdolliset työnhakijat, jotta yritys saa uusia työntekijöitä (Korpi ym. 2012, 63; Berthon, Ewing & Hah 2005, 151).

Haasteena työnantajakuvan rakentamisessa on, että se on hyvin työteliäs rakentaa, mutta erittäin helppo menettää (Aho 2012). Ongelmana yleisesti työnantajakuvan kehittämisen kanalta onkin Minchingtonin (2013) mukaan, että yrityksissä ei tiedetä tarkasti, kenen työnantajakuvan kehittamisestä pitäisi vastata. Tulisi miettiä, onko se henkilöstöjohtoon, markkinointiin vai itse toimitusjohtajan tehtävä. Hän sanookin, että osaston tai tittelin sijasta yrityksen pitäisi löytää joukoistaan henkilöt, joilla on riittävästi taitoa, kokemusta ja vaadittuja ominaisuuksia muodostamaan tiimin, jolla työnantajakuvan kehittäminen onnistuu parhaiten. (Minchington 2013.)

Työnantajakuva voi olla ulkoinen tai sisäinen ja jotta työnantajakuva kokonaisuudessaan vastaisi yrityksen identiteettiä sekä imagoa on työnantajakuvan tai työnantajaimagon kehittämisen lähdettävä sisältä yrityksestä (Korpi ym. 2012, 67). Tämä sisäinen työnantajakuva on sitä, miten työntekijät kokevat työnantajan, miten heidät otetaan vastaan ja miten heitä kohdellaan. Siihen liittyvät myös palkkaukseen, perehdyttämiseen ja johtamiseen liittyvät kokemuk-

set. Sisäisen työnantajakuvan avulla kehitetään ulkoista työnantajakuvaa. Jos sisäisen työnantajakuvan kanssa on ongelmia, heijastuu se myös helposti ulkoiseen kuvaan. Tämä toimii myös toisinpäin. (Korpi ym. 2012, 67 - 68; Viitala 2007, 104; Jussila 2010.) Jos henkilöstö kokee, että heitä arvostetaan, he tekevät työnsä hyvin ja suosittelevat yritystä eteenpäin (Aho 2012). Rantanen (2012a) kuvaa tätä kehämäistä ketjua seuraavasti Kuviossa 4:



Kuvio 4: Työnantajakuvan parantamisen vaikutus, Rantanen (2012a)

Työnantajakuvan ollessa kunnossa työntekijät sitoutuvat yritykseen paremmin, eikä vaihtuvuus ole niin suurta. Tällöin myös henkilöstö todennäköisesti voi hyvin, jolloin työn tekeminen on tuottavampaa yrityksen kannalta (Aho 2012). Tämä johtaa taas sairauspoissaolojen vähenemiseen (Barrow & Mosley 2005, 83). Ahon (2012) mukaan työnantajakuvan kehittäminen saattaa tuntua monesta haastavalta, mutta tulokset puhuvat puolestaan. Ulospäin näkyvä hyvinvoiva ja tuottava yritys myös houkuttelee uusia työntekijöitä töihin. (Aho 2012.) Kuten jo kuviossa 4 näkyy, työnantajakuvan kehittämisestä on siis hyötyä koko liiketoiminnan kannalta; asiakkaat ovat tyytyväisiä ja käyttävät yrityksen palveluita uudelleen houkutellen taas uusia asiakkaita yritykselle (Rantanen 2012a; Barrow & Mosley 2005, 71 - 72). Barrow'n & Mosleyn (2005, 69) esittelemä Sears -kauppaketjun vuonna 1990 tekemä tutkimus kertoo samaa. Korkea asiakastyytyväisyys ja parempi tulos korreloituvat suoraan sitoutuneesta ja motivoitu-

neesta henkilöstöstä, sillä tällöin henkilöstö tuntee työnsä tavoitteet ja toimii niiden mukaisesti. (Barrow & Mosley 2005, 71 - 72).

Koska tutkimus koskee yrityksen ulkoisen työnantajakuvan kehittämistä, keskitytään myös tietoperustassa pääasiassa ulkoisiin näkökulmiin työnantajakuvasta ja sen kehittämisestä kerrottaessa. Ei kuitenkaan voida unohtaa, että ulkoisen työnantajakuvan taustalla vaikuttavat tärkeät seikat, kuten yrityksen sisäinen kulttuuri, arvot sekä työhyvinvointi (Herold 2011). Näitä seuraavaksi esiteltäviä ulkoisia vaikuttimia ovat työnantajan valintaan vaikuttavat tekijät sekä rekrytointi ja sen kanavoiminen oikein.

4.1 Ulkoinen työnantajakuva

Ulkoinen työnantajakuva on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden näkemys yrityksestä. Voidaan sanoa sen olevan kuin ulkoinen yrityskuva, mutta vain työnhakijan tai työnhakua suunnittelevan näkökulmasta. Tähän ryhmään voi kuitenkin myös kuulua henkilöstön perheenjäseniä sekä yrityksen yhteistyökumppaneita, jotka seuraavat työnantajan toimintaa ulkopuolelta katsoen. (Korpi ym. 2012, 67 - 68.) Joissakin teoksissa ulkoinen työnantajakuva sisällytetään ulkoiseen yrityskuvaan, jolloin yrityskuva koskettaa kaikkien sidosryhmien lisäksi myös potentiaalisia työntekijöitä (Isohookana 2007, 22).

Kuten aiemmin jo kerrottiin ulkoinen työnantajakuva rakentuu sisäpuolelta, sillä yrityksen sisäinen toiminta peilautuu ulospäin muun muassa henkilöstön kertomien kokemusten kautta. Ulkoisen työnantajakuvan rakentamisessa, kuten koko yrityskuvan rakentamisessa on otettava huomioon, että yrityksen omien ongelma- ja kehityskohtien peittely tai vähättely saattaa paljastuessaan olla haitaksi yrityksen maineelle ja koko liiketoiminnalle. Määrätietoisen rakentamisen lisäksi ulkoista työnantajakuvaa voidaan muokata tiedostamatta tai vahingossa muun muassa kuulopuheiden kautta. Tämä on mahdollista, kun sisäinen työnantajakuva on epäselvä tai sitä halutaan kaunistella. (Korpi ym. 2012, 68.)

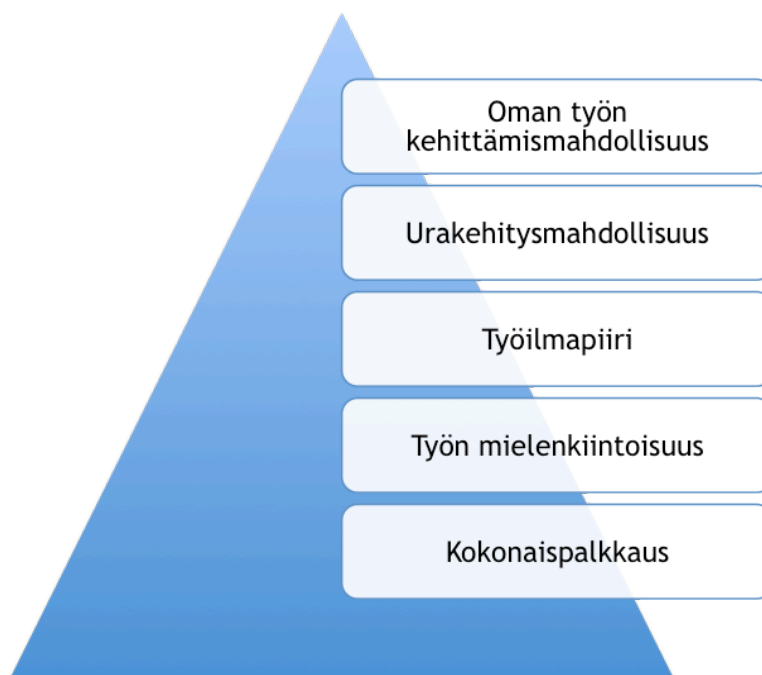
Ulkoisen työnantajakuvan tärkeys korostuu rekrytointimarkkinoinnissa sekä itse rekrytoinnissa, jolloin yrityksen tulisi palkata parhaat mahdolliset osaaajat työhön. *”Rekrytoinnilla luodaan työnantajamielikuva. Ensimmäistäkään puhelinkontaktia ei voi ohittaa välinpitämättömyydestä”*. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 151.)

4.2 Työnantajan houkuttavuustekijät

Työnantajakuvan rakentumista ja sitä, mitkä asiat vaikuttavat työnantajan valintaan, on tutkittu paljon, pääasiassa työnantajan houkuttelevuuden näkökulmasta. Rantasen (2012b) mukaan työnantajan houkuttelevuudessa on viisi ulottuvuutta. Nämä ovat kiinnostavuusfaktori,

eli houkutteleva työympäristö -ja yhteisö; sosiaalinen arvo, jossa näkyy vahva yhteisöllisyys; taloudellinen arvo, joka viittaa palkitsemiseen sekä taloudellisiin etuihin; urafaktori eli urakehitysmahdollisuudet sekä yhteiskunnallinen arvo, joka tarkoittaa oppimisen merkitystä yhteiskunnallisesti. (Rantanen 2012b). Nämä samat aiheet tulevat ilmi myös alempana esitetyssä kuviossa. Wright (2008, 6) kuvaa näitä työnantajakuvaan vaikuttavia ulottuvuuksia arvoiksi (values).

Rantasen tutkimuksen lisäksi teemaa ovat käsitelleet myös Korpi ym. (2012, 69) sekä Korpi (2011), jotka käyttivät työnantajakuvan rakentumisen esimerkkinä Australiassa 2005 tehtyä tutkimusta, jonka mukaan työnantajakuva muokkaavia tekijöitä, eli siis tekijöitä, jonka vuoksi jokin tietty työnantaja valitaan, olisi viisi. Kuvio 5 esittää tätä viisikohtaista mallia. Myös Rantanen (2012a) esitteli tätä aihetta OIVA -seminaarissa siteeraaten Sunleyn (2011) teosta Purple Your People, jossa hän puhui viidestä motivaattorista.



Kuvio 5: Työnantajakuva muokkaavat tekijät Korpi (2011) & Korpi ym. (2012, 69 - 71)

Tärkeimpänä tekijänä on oman työn kehittämismahdollisuus. Henkilöstö haluaa, että heidän työnsä ja panoksensa näkyy yrityksen toiminnassa konkreettisesti ja että he pääsevät kehittämään osaamistaan. Esimerkiksi niin, että yritys antaa mahdollisuudet kehittää uusia toimintatapoja työn ohessa, jotka otetaan mukaan yrityksen käytänteisiin. Työntekijöille on myös tärkeää, että työpaikalla on mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä uusiin ja vaativimpiin tehtäviin. (Korpi ym. 2012, 71; Rantanen 2012a.)

Toiseksi eniten painoarvoa on urakehitysmahdollisuuksilla. Kuten jo ensimmäisessä kohdassakin sanottiin, mahdollisuus kehittää itseään ja siirtyä vaativimpiin tehtäviin onnistuttuaan tuo työntekijälle itseluottamusta. (Korpi ym. 2012, 69 - 70.) Se, että työnantaja voi antaa talenteilleen eli osaajilleen tällaisia mahdollisuuksia, tuo myös työnantajalle itselleen arvostusta, kun työntekijä pitää työtä hyvänä ponnahduslautana urallaan (Rantanen 2012a).

Positiivinen ja kannustava työilmapiiri tekee yrityksestä itsestäänkin haluttavamman, sillä kun ihmiset viihtyvät työssään, se näkyy myös ulospäin uusille mahdollisille työntekijöille sekä asiakkaille (Korpi ym. 2012, 70 - 71; Rantanen 2012a). Lisäksi kannustava ilmapiiri poistaa ylimääräistä stressiä, jolloin työntekijät ovat tehokkaampia ja työtulos tuottoisampaa. Monesti huonoa työilmapiiriä puretaan väärissä paikoissa, kuten sosiaalisessa mediassa. (Korpi ym. 2012, 70 - 71.)

Työn on oltava mielenkiintoista, että sitä on mielekästä tehdä. Monesti työntekijä on ollut yrityksen asiakkaana, tai muuten tutustunut yrityksen tuotteisiin tai palveluihin ja pitänyt niitä miellyttävinä, ja siksi hakenut yritykseen töihin. Erityisesti tieto siitä, että yritys kehittää koko ajan itseään, tuotteitaan ja palveluitaan vaikuttaa työnantajakuvaan. Mahdollisuus luovuuteen ja tiimityöhön lisäävät myös osaltaan työn mielekkyyttä. (Korpi ym. 2012, 70.)

Viidentenä työnantajan valintaan vaikuttavana tekijänä on kokonaiskompensaatio eli kokonaispalkkaus. Korven ym. (2012, 71 - 72) mukaan palkkaus tai palkkataso on harvoin tärkein kriteeri työnantajan valintaan, eikä huono palkkaus välttämättä tee työnantajakuva huonoa, vaan silloin on usein kyse jostakin muusta ongelmasta. Kuitenkin ihmisillä on eri motiiveja tehdä työtä. (Korpi ym. 2012, 71 - 72). Vastaavasti T-Median vuonna 2012 teettämässä Työnantajakuva 2012 -tutkimuksessa nimittäin nuorista suurin osa, 49% miehistä ja 39% naisista, valitsi palkkauksen tärkeimmäksi kriteeriksi työpaikan valinnassa (Taloudellinen Tiedotustoimisto 2012). Korpi ym. (2012, 71 - 72) kuitenkin korostavat, että palkankorotuksella on usein vain lyhytaikainen vaikutus työntekijän tyytyväisyyteen. Se on aika, jolloin korkeamman palkan on ensimmäisen kerran saanut. (Korpi ym. 2012, 71 - 72.)

Hajontaa eri tutkimusten välillä on paljonkin. Kuviossa 4 esiteltyjen tekijöiden lisäksi Rantanen (2012a) mainitsi myös kahdensuuntaiseen luottamukseen perustuvan viestintäkulttuurin sekä yhteisen arvomaailman työnantajan ja työntekijän kesken, työnantajan valintaan vaikuttavina seikkoina. Hänen viiden tärkeimmän työnantajakuva muokkaavan tekijän listaltaan oli jätetty pois mielenkiintoinen työ sekä palkkaus. (Rantanen 2012a.) Myös Jussila listaa Työnantajamielikuva -seminaarissaan 2010 pitämässään esityksessä vastuullisuuden sekä arvot yksiksi tärkeimmistä kriteereistä valittaessa työnantajaa (Jussila 2010). Myös Könnölä & Rinne (2001, 11) ovat sitä mieltä, että työnhakijaa kiinnostaa työpaikan arvomaailma. Wrightin (2008, 6) tulosten perusteella taas vastaavasti työn mielenkiintoisuus oli tärkein työnantajan valintaan

vaikuttava tekijä. Hänen listallaan työilmapiiri oli toiseksi ja palkkaus kolmanneksi tärkein kriteeri. Vastaavasti tämän tutkimuksen vastaajat eivät pitäneet kuvion 5 ensimmäistä tekijää, oman työn kehittämismahdollisuuksia niinkään tärkeinä. Tähän kategoriaan kuului myös kiitoksen saaminen työstään. Heille ei myöskään ollut tärkeää se, että he pääsisivät käyttämään koulussa opittuja taitojaan työssään. (Wright 2008, 6.)

Kun nämä edellä mainitut kohdat ovat hyvin, voidaan ajatella, että sillä on positiivinen vaikutus työnantajakuvaan. Yleensä tieto hyvistä työnantajista leviää tehokkaasti työyhteisön, entisten ja nykyisten työkavereiden kautta. (Korpi ym. 2012, 72; Viitala 2007, 104.) Viestintä on myös tässä asiassa suuressa roolissa. Kun viestitty kuva työnantajasta on todenmukainen, on asennettu hyvä pohja laajemman työnantajakuvan rakentamiselle. (Korpi ym. 2012, 73.) Näiden ominaisuuksien löytymisen tarpeellisuus, jopa välttämättömyys näkyy, kun pohditaan yleisimpiä syitä, miksi yrityksestä lähdetään pois. Lampikosken (2005, 155, 158 - 159) tekemältä listalta löytyy muun muassa etenemismahdollisuuksien puute, johdon arvojen ja todellisuuden ristiriita sekä riittämätön tunnustuksen ja kiitoksen saaminen. Näin houkuttelevat vetovoimatekijät muuttuvat negatiivisiksi työntekijöiksi. (Lampikoski 2005, 155, 158 - 159.)

4.3 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa

Yritykset kilpailevat yhä kovemmin hyvistä työntekijöistä, jonka vuoksi työnantajakuvalla on suuri merkitys rekrytoinnissa (Heinonen & Järvinen 1997, 129), sillä yrityksen kilpailukyky perustuu pääasiassa osaamiselle (Viitala 2007, 170). Rekrytoinnilla luodaan ensimmäinen mielikuva työnantajasta ja koko henkilöstöpolitiikalla on vaikutusta yrityksen imagoon ja työnantajakuvaan (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 151; Pitkänen 2001, 77). Jos yrityksellä on huono maine ja tätä kautta huono työnantajakuva, ei heille halua kukaan töihin ja jo olemassa olevien työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa holtittomasti. Tällä tietenkin on vaikutusta lopulta yrityksen liiketoimintaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 129.) Lisäksi joskus henkilöstön suuri vaihtuvuus vaikuttaa yrityksen muihin sidosryhmiin ja heidän luottamukseensa. Hedelmällisen yhteistyön päättymisen voi tulla yritykselle jopa kalliimmaksi, kuin uuden henkilöstön hankinta. Vastaavasti jos yritys on tunnettu ja haluttu, eli sen ulkoinen työnantajakuva on kiinnostava, saa se työhakemuksia vaikka se ei ilmoittaisikaan hakevansa uutta työvoimaa. (Kauhanen 2006, 76, 90.) Kuten työnhakijat valikoivat mielestään kiinnostavimmat ja sopivimmat yritykset, vastaavasti myös yritykset valikoivat henkilöitä rekrytoidessaan, jotka heidän mielestään sopivat parhaiten yrityksen imagolle ja työnantajakuvalle. Esimerkkinä tästä on Lego, joka kehitti verkkokyselyn, jossa työnhakijat vastasivat erilaisiin kysymyksiin. Vastausten perusteella pystyttiin skannaamaan yritykseen parhaiten sopivat työntekijät. (Barrow & Mosley 2005, 155.)

Suomi on kuitenkin varsin pieni maa, jolloin on odotettavissa, että ainakin yhdellä yrityksen työntekijöistä on jonkin tasoinen yhteys työnhakijaan. Tämä tarkoittaa, että nykypäivänä

työnhakijalla ei ole vaikeuksia löytää niin sanottua puskaradio -tietoa eli kuulopuheiden kautta saatua tietoa yrityksestä ja sen kulttuurista jo ennen hakemista. (Korpi ym. 2012, 12.) Näiden seikkojen vuoksi yrityksen olisikin hyvä hahmotella rekrytointistrategia. On tärkeää selvittää, millaista työntekijää yritykseen haetaan ja tämän kohderyhmän määriteltään miettiä millaisia kanavia käyttäen yritys kohtaisi heidät parhaiten. (Viitala 2007, 104 - 105.) Ja kanaviahan on useita erilaisia perinteisestä työvoimatoimistotyyppisestä toiminnasta rekrytointitilaisuuksiin sekä mediaan (Kauhanen 2006, 74).

Rekrytointia suunniteltaessa sekä rekrytointikanavia valittaessa onkin otettava huomioon millaisena yritys haluaa esittäytyä työnhakijoille. Avoimesta työpaikasta ilmoittaessa kerrotaan hakijalle työhön vaadituista taidoista, mutta myös lupauksia työstä ja koko yrityksestä. Viestinnälläkin ja viestin sisällöllä on rekrytoinnissa tärkeä rooli. (Kauhanen 2006, 76; Isohookana 2007, 18.) Kuten jo luvussa 3.4 todettiin, viestinnällä yritys kasvattaa tunnettuuttaan sidosryhmien keskuudessa, ja siksi sen rekrytointiviestin pitääkin saavuttaa juuri ne talentit, joita yritys palvelukseensa haluaa (Aho 2012; Viitala & Jylhä 2013, 276). Tärkeää on, että se millaisen kuvan yritys antaa rekrytoidessaan, vastaa kuvaa, jonka työntekijä saa astuttuaan sisään yritykseen ja työskenneltyään siellä (Isohookana 2007, 18). Wrightin (2008) tekemän tutkimuksen perusteella ne yritykset, jotka panostavat työnantajakuvaansa, pääasiassa ovat myös oikeasti sellaisia kuin sanovat. (Wright 2008, 10.)

4.3.1 Rekrytoijat sosiaalisessa mediassa

Puhuttaessa rekrytoinnista ja potentiaalisten työnhakijoiden kohtaamisesta ei voida unohtaa sosiaalisen median näkökulmaa ja vaikutusta työnhaussa. Korpi ym. (2012), joiden teos 'Sosiaalinen rekrytointiteoria' perustuu kokonaan sosiaalisen median hyödyntämiseen rekrytoinnissa, listaavatkin sosiaalisen median hyödyiksi sen nopeat ja kustannustehokkaat ominaisuudet. Sosiaalisen median kanavia käyttäen voidaan kohdata jopa ne passiivisemmatkin työnhakijat, jotka eivät liiku sillä hetkellä avoimia työpaikkoja esittelevillä sivuilla. (Korpi ym. 2012, 49 - 50.) The Adler Groupin ja LinkedIn:in 2010 teettämän tutkimuksen mukaan perinteisellä rekrytoinnilla tavoitetaan yleensä vain noin 23% hakijoista. Sosiaalisessa mediassa yritys voi rakentaa myös työnantajakuvaansa. (Pekonen 2011.)

Juholinin (2013, 270) mukaan vuonna 2012 jopa 96% suomalaisista suuryrityksistä oli mukana sosiaalisessa mediassa jollakin tavalla. Kuten jo aiemmin luvussa 3.3 kerrottiin, yritysten LinkedIn -profiilien rinnalle ovat nousseet myös muut sosiaalisen median kanavat. Employer Branding Today (2012) listasi rekrytoinnin ja työnantajakuvan levittämisen eduiksi sosiaalisessa mediassa muun muassa sen, että yritys voi olla monessa mediassa samaa aikaa ja tavoittaa näin enemmän potentiaalisia hakijoita. LinkedIn on helpoin käyttää, Twitter nopein muuttumaan ja Facebook paras vaihtoehto nuorempia työnhakijoita etsiessä. (Employer Branding

Today 2012.) Pekonen (2011) taas vastaavasti pitää etuina nopeaa kommentointia, jakamista ja tykkäämistä. Lisäksi rekrytointi voi olla kustannustehokkaampaa monien kanavien ollessa halpoja tai ilmaisia käyttää. Nykypäivänä tykkäämisiä ja seuraamisia on helppo mitata ja analysoida erilaisin ohjelmin, joten kehityksen seuranta on helpompaa. (Pekonen 2011.)

Aktiivisuus sosiaalisessa mediassa vaatii kuitenkin resursseja, sillä jonkun on päivitettävä profileja ja tuotettava sisältöä niihin. Vastuun ei myöskään pitäisi olla vain viestintä- tai rekrytointiosaston. (Employer Branding Today 2012.) Jotta rekrytointiviesti leviäisi on työntekijöidenkin jaettava työnhakuilmoituksia omissa verkostoissaan eteenpäin. Verkostoja siis pitää laajentaa koko ajan. (Pekonen 2011.)

4.3.2 Mielenkiintoinen rekrytointiviesti herättää huomion

Yrityksen ulkoisessa viestinnässä viestin sisällöllä on todella suuri merkitys. Jotta yrityksestä työnantajana kiinnostuttaisiin, yrityksen on annettava jokin hyvä syy siihen. Luvussa 3.3 kerrottiin aitojen ja arkisten asioiden näyttämisestä sidosryhmille kuvin ja videoin, ja se toimii myös työnhakuilmoituksissakin. Joissakin tapauksissa rekrytoinnissa voi hyödyntää jo olemassa olevia työntekijöitä esimerkiksi esittelemällä heitä tekemässä työtään. (Employer Branding Today 2012.) Rekrytointikanaviakin on useita, ja niistä pitää valita jokaiseen työtehtävään sopiva kanava (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 152).

Työnhakuilmoitusten on kerrottava juuri se oleellinen (Monster 2014). Yritys ja haettu työpaikka pitää esitellä selkeästi, odotukset työnhakijaa kohtaan kerrottava sekä yhteystiedot kirjoittaa hakemuksen loppuun (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 157.) Osuvan otsikoinnin ja mielenkiintoa herättävän esittelytekstin lisäksi mielenkiintoa voi lisätä esittelemällä yrityksen henkilöstöeduista ja palkitsemiskäytänteistä. Myös jonkinlaisen palkkahaarukan kertominen voi rohkaista passiivisia hakijoita aktivoitumaan. (Monster 2014.) Nykyään myös kuvan käyttö hakemuksissa on korostunut positiivisia mielikuvia luovana elementtinä. Pääasia on, että hakemus on realistinen, ja joskus monet superlatiivissa olevat sanat saattavat vaikuttaa hakijan halukkuuteen negatiivisesti (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 157).

Vaikka työnantajakuvan kehittymistä voi olla vaikea arvioida, pitäisi sen Korven ym. (2012, 133) mukaan näkyä erityisesti rekrytointiin liittyvissä asioissa, kuten laadukkaiden työhakemusten lisääntymisenä, passiivisten työnhakijoiden aktivoitumisessa sekä itse yrityksen internetsivujen kävijämäärän nousussa. (Korpi ym. 2012, 133.) On myös tärkeää, ettei työnantajakuva muutu rekrytoinnin jälkeen perehdyttäessä työhön ja työyhteisöön. Kuva, jonka henkilö on saanut työpaikkailmoituksen ja työhönottohaastattelun kautta, on vastattava yrityksen todellista työnantajakuvaa. (Åberg 2006, 103 - 104.)

5 Tutkimuskysymys ja -prosessi

Tutkimuksen tarkoituksena on AVECRA Oy:n ulkoisen työnantajakuva nykytilan kartoittaminen sekä kehittäminen käyttäen apuna potentiaalisten työntekijöiden ja -hakijoiden eli ravintola-alan opiskelijoiden, sekä ravintola-alan opettajien näkemyksiä. Tutkimuksen lopputulemana on alempana esiteltyjen tutkimusmenetelmien avulla löydetty tulokset siitä, millainen on AVECRA Oy:n tämänhetkisen ulkoisen työnantajakuvan tila ja millaisia ratkaisuja näiden tulosten avulla voidaan tuottaa yrityksen mahdollisiin kehityskohtiin. Tutkimuskysymykseksi voidaankin muotoilla ”Mikä on AVECRA Oy:n ulkoisen työnantajakuvan nykytila ja miten sitä voitaisiin parantaa?”. Tutkimusprosessissa otettiin yhteyttä kohderyhmään kuuluviin henkilöihin ja heitä haastateltiin. Tulokset litteroitiin, jonka jälkeen niitä analysoitiin seuraavissa alaluvuissa mainituin menetelmin.

Seuraavana esitellään tutkimuksen kohderyhmät ja tutkimusmenetelmät perusteluineen sekä teoreettista tietoperustaa tutkimusmenetelmistä. Oppilaitosten käytännön työharjoittelujaksojen lisäksi tekstissä käytetään myös termejä työssäoppimisjakso ja työssäoppimispaikka, sillä toisen asteen oppilaitokset käyttävät näitä sanoja harjoittelujen sijasta. Nämä termit kuitenkin tekstissä tarkoittavat samaa.

5.1 Tutkimuksen kohderyhmät

Koska opinnäytetyössä tutkitaan AVECRA Oy:n ulkoisen työnantajakuvan nykytilaa ja sen kehittämistä hotelli- ja ravintola-alan oppilaitosten näkökulmasta, haluttiin kartoittaa mahdollisten työnhakijoiden ja työntekijöiden tuntemusta yrityksestä. Lisäksi haluttiin tietää kriteereistä, joilla työnantajat nykypäivänä valitaan, jotta AVECRA Oy pystyisi vastaamaan näihin kriteereihin. Toimeksiantajan kanssa tultiin yhteisymmärrykseen siitä, että sopivin kohderyhmä eli potentiaalisimmat työnhakijat -ja tekijät ovat nuoret ravintola-alalla olevat ihmiset, ja siksi haluttiinkin haastatella pääkaupunkiseudun hotelli- ja ravintola-alaa opettavissa oppilaitoksissa olevia nuoria. Koska opiskelijoiden työharjoittelu- ja työssäoppimispaikkojen valinnassa mukana sekä osittain varmasti myös opiskelijoiden näkökulmien muokkaajina ja vaikuttimina ovat yleensä heidän opettajansa, haluttiin myös haastatella heitä siitä, kuinka hyvin he tuntevat AVECRA Oy:n, sekä millaisia asioita opiskelijoiden työnantajalta odotetaan opettajan ja koko oppilaitoksen näkökulmasta. Oppilaitoksen ja yrityksen välisen hedelmällisen yhteistyön avulla yritys tulisi näin näkyvämmäksi työnhakijoille.

Näiden kohderyhmien valinta on perusteltua myös aiempien tutkimusten näkökulmasta. Esimerkiksi Mikkosen ja Mertasen (2013) Työpoliittisessa Aikakauskirjassa julkaisemassa artikkelissa esittelystä Mikkosen (2012, 294) tekemästä väitöskirjasta, jossa tosin tutkittiin pelkästään restonomi- eli ammattikorkeakouluopiskelijoita, selviää, että opiskelijat kokivat opiske-

luaikaisten harjoittelujaksojen olleen myöhemmän työllistymisen kannalta olennaisimmat osat koulutusta. Tätä kautta korostuu myös tämän tutkimuksen opettajien haastattelujen tärkeys, sillä he ohjaavat ja tukevat opiskelijoita harjoittelujen aikana, joten yhteistyö työelämän ja opettajien välillä on myös olennaista.

Tutkimuksessa otettiin yhteyttä pääkaupunkiseudulla sijaitseviin toisen asteen ammatillisiin oppilaitoksiin sekä kolmannen asteen ammattikorkeakouluihin. Kriteereinä oli, että kouluista löytyvät joko hotelli-, ravintola- ja cateringalan tai hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmat. Näin vastaajat rajautuvat siihen kohderyhmään, joita AVECRA Oy:llä ravintolapalveluissaan todennäköisimmin on työsuhteissa. Haastateltavia oli yhteensä 24.

5.2 Tutkimus- ja aineiston analysointimenetelmät

Aineistoa kerätessä tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua, jotta saataisiin tietoa kohderyhmästä heidän kertoessaan omin sanoin näkemyksistään. Haastattelu valittiin ainoaksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haastateltavia oli useita. Aineiston analysoinnissa käytettiin haastatteluaineiston teemoittelua sekä SWOT -analyysia. Seuraavana esitellään tarkemmin näitä tutkimusmenetelmiä.

5.2.1 Haastattelut opiskelijoille ja opettajille

AVECRA Oy:n ulkoista työnantajakuva kartoittavassa tutkimuksessa käytettiin ainoana aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelu valittiin pääasiassa siksi, että haastattelussa on mahdollista saada kielellisen vuorovaikutuksen myötä varsin kattavaa subjektiivista informaatiota haastateltavilta. Lisäksi on mahdollista tarvittaessa selvittää haastateltavalle kysymyksiä, sekä esittää lisäkysymyksiä kattavamman vastauksen saamiseksi. Haastattelu onkin yksi eniten käytetyistä tiedonkeruumuodoista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34 - 35.) Haastattelutulokset osoittautuivat tutkimuksen edetessä myös tarpeeksi kattaviksi, jolloin muita menetelmiä ei tarvittu.

Haastattelut ovat hyvin pitkäjänteisiä. Hirsjärvi & Hurme (2001, 35) nimeävätkin tämän yhdeksi haastattelun haitoista kustannusten sekä oikeanlaisten analysointimenetelmien puuttumisen lisäksi. Kuitenkin, jotta tutkimuksesta saataisiin tarpeeksi kattavia ja ajan tasalla olevia tuloksia, on haastattelu tarpeellinen aineistonkeruumenetelmänä. Kysymyksiä laatiessa on otettava huomioon monia asioita, erityisesti kysymysten muotoa, määrää ja järjestystä. Kysymyksiä ei saa olla liian paljon. Koskinen, Alasuutari & Peltonen (2005, 109 - 110) esimerkiksi ohjeistavat että 1 - 2 tuntia kestävässä haastatteluun kysymyksiä olisi hyvä olla enintään 12. Pääkysymysten ja -teemojen vuoksi voidaankin muodostaa muutamia lisähuomioita ja kysymyksiä. Teemat ovat muodoltaan sellaisia, että ne antavat haastateltavan vastata kysymyk-

siin omin sanoin. Lisäksi kysymykset olisi hyvä asetella niin, että ensimmäiset jokaista teemaa koskevat kysymykset olisivat hieman yksinkertaisempia kuin muut, jotta haastateltavan on helppo päästä teemaan sisälle. Viimeiset kysymykset jokaisen teeman kohdalla vastaavasti ovat yhteen vetäviä kysymyksiä, joissa voidaan esimerkiksi vielä kerrata joitakin vastauksia, jotka ovat jääneet haastattelijalle epäselviksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 109 - 110.)

Kaikissa kouluihin tehtävissä haastatteluissa käytettiin samaa haastattelupohjaa, opettajille ja opiskelijoille omaansa, jotka laadittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Haastattelupohjat löytyvät liitteistä 1 ja 2. Haastattelumuotoina käytettiin strukturoidun sekä teemahaastattelun välimuotoa; kysymykset ovat valmiiksi kirjoitettuja, mutta mahdollisuus muokata niitä, vaihtaa niiden järjestystä tai lisätä täydentäviä kysymyksiä haastattelun aikana, on olemassa. Pelkässä teemahaastattelussa valmiina ovat pelkät aiheet tai teemat, jotka ohjaavat haastattelun etenemistä. Vastaavasti strukturoidussa tai lomakehaastattelussa kysymykset ja niiden järjestys ovat valmiiksi laaditut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44 - 45; Grönfors 1985, 105 - 106.) Joissakin tapauksissa strukturoiduissa haastatteluissa myös vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi annetut (Koskinen ym. 2005, 104). Kysymysten lisäksi opiskelijoiden haastatteluissa käytetään kuvia AVECRA Oy:n konsepteista sekä kilpailijoista.

Opiskelijoita haastateltiin teemoilla, kuten millainen on hyvä työnantaja, mitä asioita arvostetaan työnantajassa sekä onko työnantajan maineella tai arvomaailmalla merkitystä. Lisäksi kysyttiin, kuinka tunnettu AVECRA Oy sekä sen konseptit ovat opiskelijoille. Haastateltavat myös kertoivat alkuun omista työharjoittelu- ja työpaikkakokemuksistaan. Toiseen asteen opilaitokseen tehdyissä haastatteluissa puhuttiin pääasiallisesti työharjoitteluista ja työssäoppimisesta, sillä monella haastateltavista ei ollut vielä kovinkaan paljon kokemusta työelämästä koulun ulkopuolella.

Opettajilta kysyttiin myös AVECRA Oy:n tunnettuudesta sekä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, millaisia työnantajia opiskelijoille esitetään kouluissa. Sekä opiskelijoiden että opettajien haastattelut suoritettiin ryhmähaastatteluina, jotka kestivät noin puolesta tunnista 45 minuuttiin. Ryhmän haastattelu kerralla on tehokkaampaa, kuin yksitellen, tällöin on mahdollisuus myös saada keskustelua aikaan haastateltavien kesken, eikä haastattelu pitäydy pelkästään yhden henkilön mielipiteissä. Ryhmähaastattelussa haastateltavien pitäisi olla jollakin tasolla samanlaisia, jottei kukaan erottuisi ryhmässä niin sanotuksi puheenjohtajaksi syvemmällä tietämyksellään aiheesta tai omaamalla enemmän auktoriteettia muihin nähden. (Koskinen 2005, 125.) Sekä opettajien että opiskelijoiden haastatteluissa haastateltavien samankaltaisuus toteutui siten, että haastateltavat olivat joko samasta työympäristöstä, samalta luokalta sekä samassa tilanteessa opiskelujen suhteen. Opettajien kohdalla jokainen pystyi kuvaamaan näkökulmiaan omien opetuksessa käytettävien vastuualueidensa kautta. Haastel-

tavien ominaisuuksiin ei kuitenkaan pystytty vaikuttamaan, sillä pääasiassa kaikki vastaajat olivat vapaaehtoisia ja sillä hetkellä vapaana haastattelulle olevia henkilöitä, joten väistämättä osa haastateltavista oli enemmän äänessä kuin muut. Tämä ei kuitenkaan häirinnyt haastattelun kulkua.

Ryhmähaastattelua kutsutaan joskus myös fokusryhmämenetelmäksi. Se kuitenkin eroaa samankaltaisuuksista huolimatta focus groupista eli fokusryhmästä sillä, että fokusryhmässä osallistujat valitaan tarkemmin ja henkilövalinnat perustellaan ennen ja niitä analysoidaan jälkeen haastattelun. Haastattelun tavoitteet eli mitä tietoa halutaan saada määritellään myös ennen haastattelun alkua. Joissakin tapauksissa fokusryhmäläiset myös osallistuvat haastatteluteemojen valintaan. (Ojasalo 2009, 101; Kumar 2005, 124.) Tämän tutkimuksen ryhmähaastatteluissa haastateltavat henkilöt valittiin etukäteen siten, että he kuuluivat toimекsiantajan määrittelemään kohderyhmään. Haastateltavia ei havainnoitu jälkeinpäin, koska se ei ollut tutkimuksen kannalta olennaista.

Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2009, 100 - 101) mukaan ihanteellinen ryhmän koko ryhmähaastattelussa on 6 - 12 henkeä. Opettajien ja opiskelijoiden haastattelussa ryhmät olivat hieman pienempiä 4 - 6 henkeä johtuen oppilaitosten resursseista. Kuten Ojasalokin ym. teoksessaan suosittelee, haastatteluissa käytettiin apuna nauhuria, jotta haastattelija pystyi paremmin keskittymään keskustelun kulkuun esittämällä välikysymyksiä ja tekemällä havainnointia (Ojasalo ym. 2009, 96). Pääteemoja sekä opettajien että opiskelijoiden haastatteluissa oli kuudesta seitsemään, joiden alla oli muutamia välikysymyksiä. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Haastattelukysymysten lisäksi opiskelijoiden haastatteluissa käytettiin rekvisiittaa, kuten Koskinen ym. (2005, 111) myös ehdottavat teoksessaan, sillä haastattelu sisälsi toiminnallisen osan, jossa opiskelijoiden piti tunnistaa ravintola-alan yrityksiä sekä baareja ja kahviloita niistä esittävien logojen perusteella. Rekvisiitan käyttö saattaa auttaa haastateltavia sisäistämään paremmin haastattelun teemoja ja voivat ohjailla keskustelua paremmin haluttuun suuntaan (Koskinen ym. 2005, 111). Lomakkeessa 1 olevien yritysten logojen alle piti kirjoittaa, mitä mielikuvia niistä muodostui henkilöille. AVECRA Oy:hyn liittyen haastateltavien piti ympyröidä yrityksistä se, joka heidän mielestään hoitaa VR:n kaukojunien ravintolavaunutoimintaa. Tämän jälkeen heidän piti kertoa tunnistivatko he yhtään lomakkeella 2 esitellyistä baareista ja kahviloista, sekä kertoa mikä edellä mainituista yrityksistä omistaa heidän mielestään kaikki nämä baarit ja kahvilat. Tämän toiminnallisen osan avulla haastateltavat saatiin pohtimaan AVECRA Oy:n yrityskuvaa muihin saman alan yrityksiin nähden.

5.2.2 Haastatteluaineiston teemoittelu

Kuten haastattelutyyppjäkin, myös haastattelutulosten analysointitapoja on useita erilaisia (Ojasalo 2009, 99). Aineiston analysointimenetelmän valintaan vaikuttaa etenkin aineiston koko sekä rakenne (Koskinen ym. 2005, 231). Koska tutkimuksessa käytettiin pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, todettiin, että sopivin aineistonanalysointimenetelmä haastatteluille on teemoittelu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoittelussa tarkastellaan aineistossa, tässä tapauksessa haastattelutuloksissa sekä tietoperustassa, esiintyviä teemoja, ja etsitään sieltä ilmiöitä, jotka ovat vaikkapa näkyvästi yhteneviä kaikkien haastateltavien kesken tai yllättäviä, jotka eivät vastaa tietoperustassa esitettyihin väitteisiin. Tämän jälkeen näitä säännönmukaisuuksia tai eroavaisuuksia vertaillaan keskenään, jottei analyysi jäisi liian pintapuoliseksi. (Ojasalo 2009, 99 - 100.)

Teemoittelu tehdään heti haastattelujen litteroinnin jälkeen, jolloin teemoja on helppo erottaa toisistaan. Useampaa eri haastattelua teemoiteltaessa joihinkin teemoihin saattaa löytyä enemmän aineistoa kuin toisiin. Joissakin tapauksessa aineistosta saattaa löytyä uusia teemoja, joita ei esiinny tietoperustassa. Aineistoa on kuitenkin näistä seikoista huolimatta käsiteltävä ennakkoluulottomasti. Teemojen alle voidaan liittää sitä koskeva aineisto jokaisesta haastattelusta esimerkiksi tekstinkäsittelyohjelman avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa teemoittelu tapahtui ensin tulostettujen litteroitujen haastattelujen tarkastelulla, jolloin teemat eroteltiin toisistaan käyttäen eri värejä. Tämän jälkeen yhdistettiin jokaisen teeman alle jokaisesta haastattelusta löydetty tulokset.

Tutkimuksen kohderyhminä olleiden opiskelijoiden vastauksia voidaan analysoida vertailemalla eri oppilaitoksien vastauksia keskenään mainitsematta kuitenkaan, mistä oppilaitoksista vastaukset tulevat oppilaitosten anonyymiyden säilyttämiseksi. Myös kaikkien opiskelijoiden sekä kaikkien opettajien vastauksia voidaan vertailla keskenään, jotta saataisiin näkökulma siitä, ovatko nämä ryhmät samassa linjassa kohdeyrityksen kehityskohteiden suhteen. Kolmantena näkökulmana tutkimuksessa voidaan verrata sitä, onko kerätty tietoperusta yhtenevä haastateltavien näkökulmien kanssa, vai onko joissakin teemoissa eroavaisuuksia.

5.2.3 SWOT -analyysi yrityksen ulkoisen työnantajakuvaan nykytilasta

Aineistoa analysoitaessa on osattava pohtia saadun tiedon käyttökelpoisuutta sekä sitä, millainen vaikutus sillä on tutkimuksen kannalta. Sopiva analysointimenetelmä tähän on SWOT -analyysi, koska sillä voidaan määritellä ja arvioida tutkimuksesta saatujen tulosten tai yrityksen vahvuuksia tai (strenghts), heikkouksia (weaknesses), mahdollisuuksia (opportunities) sekä uhkia (threats) esimerkiksi suhteessa yrityksen kilpailijoihin. Näistä neljästä sanasta myös analyysin nimi muodostuu. (Viitala & Jylhä 2013, 49 - 50; OK-Opintokeskus 2013.)

Analyysiä ei pidä jättää vain näiden neljän ominaisuuden määrittelyn tasolle, vaan SWOT -analyysistä tehtävän taulukon avulla pitäisi pystyä tekemään johtopäätökset ja konkreettiset toiminnot siitä, mitä asioita tulisi parantaa ja mitä vahvistaa entisestään. Analyysillä on helppo määrittää omaa asemaansa suhteessa muihin yrityksiin, joka taas tuo uusia tuloksia kilpailunäkökulmasta. (Viitala & Jylhä 2013, 49 - 50; OK-Opintokeskus 2013.) Haastattelujen kautta saatuja tuloksia analysoitiin teemoittelun avulla ja niistä luotiin SWOT -analyysi. Näin pystyttiin kartoittamaan yrityksen ulkoisen työnantajakuva nykytila. Analyysistä pystyy näkemään helposti yrityksen kehityskohteet sekä asiat, jotka yrityksen ulkoisessa työnantajakuvassa ovat jo onnistuneita. Valmis SWOT -analyysi löytyy luvusta 6.5.

6 Tulokset

Seuraavaksi esitellään tulokset hotelli- ja ravintola-alan oppilaitosten opettajien sekä toisen ja kolmannen asteen opiskelijoiden haastatteluista. Aineisto on koottu yhteen kaikista haastatteluista eikä oppilaitosten tai haastateltavien nimiä heidän toiveestaan ole mainittu. Se ei myöskään ollut opinnäytetyön tavoitteiden kannalta relevanttia. Jotta olisi helpompi erottaa opettajien ja opiskelijoiden sekä toisen ja kolmannen asteen opiskelijoiden kertomat toisistaan, kutsutaan heitä tuloksissa edustamansa ryhmän nimellä.

Tutkimuksen tulokset olivat joiltakin osin hyvin samantyyppisiä kaikkien opiskelijoiden kesken, samoin kuin opettajien. Tavoitteet olivat tietenkin ammattikouluissa ja ammattikorkeakouluissa hieman erityyppisiä koulutusten ollessa eri tasoisia. Mielenkiintoista oli se, kuinka joissakin teemoissa opiskelijat olivat hyvin ristiriitaista mieltä opettajien kanssa. Tulokset ovat jaettu tietoperustassa sekä aineiston analysoinnissa käytetyn teemoittelun teemojen mukaisesti helpottamaan tulosten luettavuutta ja vertailua.

Haastattelun alkuun opiskelijoilta kysyttiin keskustelun avaamiseksi sekä mahdollisen jännityksen purkamiseksi heidän aiemmasta työkokemuksesta työharjoittelujen sekä työpaikkojen osalta. Toisen asteen opiskelijoista vain muutamalla oli alan töitä harjoittelujen ohessa, joten heidän haastatteluissaan keskityttiin työharjoitteluista puhumiseen. Vastaavasti haastatellut ammattikorkeakouluopiskelijat eivät olleet vielä suorittaneet omia työharjoittelujaan, mutta jokaisella oli hotelli- ja ravintola-alalta jo muuten työkokemusta. Niinpä heidän kanssaan puhuttiin työpaikoista.

Myös toisen asteen ja ammattikorkeakouluopiskelijoiden harjoitteluprosesseissa oli paljon eroja. Opettajilta kysyttiin haastattelun aluksi oppilaitosten harjoitteluprosesseista selvisi, että ammattikouluissa harjoittelut suoritettiin teemoittain. Opiskelijan tuli tehdä jokaisessa harjoittelussa sen teemaan liittyviä tehtäviä ja mikäli niitä ei päästy suorittamaan, piti ne

korvata jossakin muualla. Se, miten työharjoitteluihin haettiin vaihteli oppilaitosten mukaan. Osassa opettajat pääasiassa valitsivat harjoittelut ja osassa opiskelijoiden tuli itse etsiä sopivia paikkoja. Vastaavasti ammattikorkeakoulujen harjoitteluissa tärkeää oli, että opiskelija pääsisi tekemään monipuolisesti erilaisia tehtäviä ja ymmärtämään yrityksen liiketoimintaa. Näihin harjoitteluihin opiskelijat hakivat itse.

6.1 Yrityksen maineen ja arvojen merkitys haastateltaville

Opiskelijoita haastatellessa otettiin yhdeksi teemaksi yrityksen maine sekä siihen sisältyvät maineen muodostumisen tasot, luottamus sekä yrityksen arvomaailma. Kysymyksillä haluttiin kartoittaa sitä, kuinka suuri merkitys mahdollisille työnhakijoille on, että yrityksen ulkoinen työnantajakuva, johon mainekin liittyy, on kunnossa. Ensimmäiseksi heiltä kysyttiin, vaikuttaako yrityksen maine halukkuuteen hakea yritykseen töihin. Pääasiallisesti sekä ammattikoulu- että korkeakouluopiskelijat olivat samoilla linjoilla yrityksen maineen suhteen. Huonolla maineella oli kaikille suurempi merkitys, kuin hyvällä, sillä huono maine aiheuttaa ennakkoluuloja, vaikka se ei olisikaan täysin todellinen kuva yrityksen maineesta. He kuitenkin myönsivät, että jos yritystä kehuaan esimerkiksi mediassa, se herättää kiinnostusta yritykseen. Toisen asteen opiskelijoista osa oli sitä mieltä, ettei maineella ollut heille ollenkaan merkitystä ja osa sanoi sen riippuvan siitä, kuinka huono maine yrityksellä on. Moni oli myös sitä mieltä, että ennakkoluulojen ajatteleminen jostakin yrityksestä on omasta asenteesta kiinni, johon voi vaikuttaa hakemalla yritykseen ja kokeilemalla onko huono maine totta.

Maineeseen ja sen muodostumiseen liittyy osaltaan kuulopuheet eli ”puskaradio”. Opiskelijoilta kysyttiin seuraavaksi, onko kuulopuheilla ja erityisesti kavereiden kertomalla merkitystä siihen mitä mieltä he ovat jostakin yrityksestä. Toisen asteen opiskelijoille, jotka pääasiassa ovat saaneet työkokemuksensa työharjoittelujen kautta, kuulopuheet olivat selvästi tärkeämpiä, kuin ammattikorkeakouluopiskelijoille. Etenkin se, mitä kaverit olivat kertoneet joistakin harjoittelupaikoista, sai vastaajat miettimään, kannattaako samaan paikkaan itse mennä. Osa heistä kuitenkin sanoi sen olevan myös omasta asenteesta kiinni, kuunteleeko kaikkia huonoja kommentteja muilta. Ammattikorkeakouluopiskelijat eivät pitäneet kuulopuheita niin tärkeässä roolissa, kuin ammattikouluopiskelijat, mutta korostivat, että sillä voi saada jonkinlaista ennakkotietoa ja -kuvaa yrityksestä johon on hakemassa.

Myös opettajilta kysyttiin, onko kuulopuheilla merkitystä opiskelijoiden harjoittelupaikkojen valinnassa. Puskaradiota pidettiin erittäin tehokkaana markkinointikeinona yrityksille, sillä opiskelijat jakavat kokemuksiaan keskenään. Kokemukset rakentuvat opettajien mielestä siitä, että millaisia tuntemuksia harjoittelussa opiskelijoille syntyy. *”Jos joku on saanut hyvän kokemuksen syksyllä, niin siellä paikassa tulee olemaan myös sitten talvenkin yksi tai useampi työssäoppija”*. Ammattikorkeakouluissa vastaavasti kokemukset jaetaan yhteisten harjoit-

telun keskustelupaneelien kautta, jolloin harjoitteluissa käyneet opiskelijat kertovat kokemuksistaan ja oppimistaan asioista muille harjoittelua miettiville opiskelijoille. Näiden koulujen opettajien mielestä tämä on myös siltä kannalta parempi, että joskus opettajien suosittelamista harjoittelupaikoista saattaa syntyä ennakkoluuloja, että opettajilla olisi jotakin lisä-odotuksia harjoittelun suhteen.

Seuraavaksi opiskelijoilta kysyttiin luottamuksesta ja sen tärkeydestä työsuhteessa. Jokainen sai kertoa, mitä luotettava työnantaja heille merkitsi. *”Työnantaja ei tee asioita vain oman edun mukaisesti, vaan koko porukan”*. Miltei jokaisen mielestä luotettavuus oli työsuhteessa sovitusta asioista kiinni pitämistä puolin ja toisin sekä sitä, että palkka maksetaan oikein. Luotettava työnantaja oli myös joustava työvuorojen ja osaamisen suhteen. Luottamus oli kaikille tärkeää, sillä opiskelijat kokivat, että nuoria työntekijöitä on joskus helppo huijata, sillä he eivät välttämättä osaa vaatia omia etujaan työnantajilta. Heille oli myös tärkeää, ettei tarvitsisi pelätä työn loppumista.

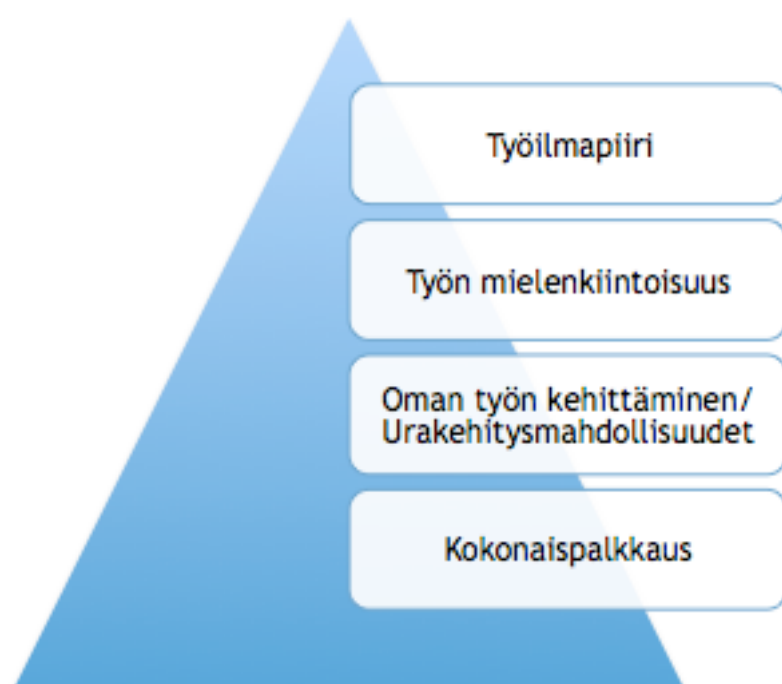
Maineeseen liittyen haluttiin myös kysyä onko yrityksen arvomaailmalla, etenkin vastuullisuudella merkitystä työhön haettaessa. Tämä oli selvästi tärkeämpää korkeakouluopiskelijoille, sillä ammattikouluopiskelijoille oli heidän tilanteessaan tärkeämpää vain saada kunnollista työtä koulun ohelle. Ammattikorkeakouluopiskelijat kokivat, että vastuullisuus on nykypäivänä osa yritysten imagoa ja melkein kaikki yritykset heidän mielestään ovat jollain lailla vastuullisia. Kuitenkin kysyttäessä siitä, jättäisivätkö he hakematta yritykseen, mikäli heillä ei olisi esimerkiksi ympäristövastuullista strategiaa, vastaus oli ei. Vastuullisuutta pidettiin etuna verraten samankaltaiseen toiseen yritykseen, muttei kuitenkaan hakukriteerinä työhön.

6.2 Työnantajan valintaan vaikuttavat tekijät

Opiskelijoilta kysyttiin, mitkä ovat tärkeimpiä asioita työnantajaa valittaessa eli toisin sanoen, mikä tekee työnantajasta houkuttavan. Vaihtoehtoina käytettiin samoja työnantajaa muokkaavia tekijöitä, kuin Korpi (2011) & Korpi ym. (2012) esittelivät teoksissaan. Nämä tekijät ovat esiteltynä kuviossa 5 ja ne ovat oman työn kehittäminen, urakehitysmahdollisuudet, työilmapiiri, työn mielenkiintoisuus sekä palkkaus. Kysymyksillä oli tarkoitus kartoittaa AVECRA Oy:n potentiaalisten työnhakijoiden mielipiteitä siitä, mikä työssä on tärkeintä, jotta AVECRA Oy pystyisi pohtimaan löytyvätkö nämä kaikki heidän omassa toiminnassaan.

Ammattikoulu- ja ammattikorkeakouluopiskelijoilla on erilaiset lähtökohdat työnhakuun koulutuksen ja kokemuksen tason vuoksi. Koska toisen asteen opiskelijoilla ei ollut vielä kovin paljon työkokemusta työharjoittelujen ulkopuolella, keskityttiin heidän osaltaan siihen, mitä he työharjoitteluissaan tai niiden kautta haluavat saavuttaa. Jo haastattelun alussa, jossa haastateltavia pyydettiin kertomaan työpaikostaan ja työharjoittelupaikoistaan toisen as-

teen opiskelijat kertoivat pitäneensä eniten sellaisista paikoista, joissa he pääsivät tekemään oikeasti kyseisen harjoittelun teemaan liittyviä tehtäviä oman osaamisen rajoissa. He myös kertoivat, että juuri isommissa ja imagoltaan hienommissa ja kalliimmissa harjoittelupaikoissa ei koskaan pääse tekemään muuta, kuin siivoustehtäviä. *”Joskus on niin, että juuri silloin kuin työharjoittelija tulee, on sattunut kohdalle se viikko, jolloin on siivottava kaikki paikat”*. Näissä paikoissa harjoittelijoitakin saattoi olla useita samaan aikaan. He kokivat myös, että tunnetummista paikoista oli miltei mahdotonta saada töitä harjoittelun jälkeen. Kuviossa 6 on esitelty haastattelujen perusteella tehty versio kuviossa 5, eli mitkä asiat ovat opiskelijoille tärkeimpiä työnantajassa.



Kuvio 6: Työnantajan tärkeimmät ominaisuudet haastattelujen mukaan

Työilmapiiri ja viihtyvyys olivat kaikkien vastanneiden opiskelijoiden mielestä tärkein asia heidän unelmatyöpaikoissaan. Ravintola-alalla työskentelyä pidettiin yleensäkin henkisesti välillä raskaana, jolloin mukavan työporukan ja kannustavan ympäristön tärkeys korostuu. Toisen asteen opiskelijoiden mielestä paikoissa, jossa he pääsivät tekemään päivittäisiä asioita henkilöstön kanssa, oltiin kiinnostuneita heistä ja motivoituneita opettamaan asioita. Tärkeää oli myös se, että heidän osaamisentasoaan ymmärrettiin.

Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi muodostui työn mielenkiintoisuus. Opiskelijoille oli tärkeää, ettei työhön meneminen ärsyttänyt joka aamu ja siihen työilmapiirin ohella vaikuttaa mielenkiinto työtä kohtaan. Sekä ammattikoulu- ja ammattikorkeakouluopiskelijat olivat samaa mieltä työn mielekkyyden tärkeydestä.

Oman työn kehittämis- sekä urakehitysmahdollisuudet ovat samalla viivalla, sillä opiskelijoiden mielestä kehittyminen kokonaisuudessaan oli tärkeää. Etenkin korkeakouluopiskelijat olivat sitä mieltä, että työn piti olla tavoitteellista ja he halusivat saavuttaa sitä kautta jotakin. *”On tärkeää, ettei tarvitse tehdä 10 vuotta samaa työtä”*. Toisen asteen opiskelijat eivät miettineet kehittymistään niinkään uran kannalta, mutta olivat kuitenkin sitä mieltä, että oli hyvä jos sai töitä harjoittelupaikasta harjoittelun jälkeen.

Palkan määrä ei ollut tärkeä kriteeri työnantajan valinnassa. Myös tästä kaikki opiskelijat olivat yksimielisiä. Osa oli valmis jopa tekemään pienemmällä palkalla, kunhan työilmapiiri on kohdallaan. Työpaikkaa ei opiskelijoiden mielestä edes ravintola-alalla valita palkan, vaan työn sisällön takia.

Avecra Oy haluaa kehittää yhteistyötään oppilaitoksien kanssa, jotta se pääsisi lähemmäs potentiaalisia työnhakijoita eli opiskelijoita. Siksi myös opettajilta kysyttiin heidän näkökulmastaan tärkeimpiä kriteereitä sille, miksi jotkut tietyt yritykset hyväksytään harjoittelupaikoiksi kouluissa. He lähestyivät aihetta enemmän opetussuunnitelman ja oppimisen myötä saadun hyödyn kautta. Myös tässä löytyi eroja eri asteen oppilaitosten välillä. Ammattioppilaitoksissa tärkeitä kriteereitä oli muun muassa se, että annetut työtehtävät vastaavat opetussuunnitelmaa ja työtehtävissä helpoimmista vaikeampiin. Henkilöillä, jotka opiskelijoita työssäoppimisessa kouluttavat, täytyy olla työpaikkaohjaajan koulutus ja heidän on suoritettava tavoitteiden arviointia aktiivisesti koko jakson ajan. Joissakin tapauksissa oppilaitokset vaativat yrityksiltä Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:n jäsenyyttä. Opettajat myös peräänkuuluttivat sitä, että yritys hyötyy paremmin siitä, että se miettii etukäteen, mitä opiskelija on työpaikalle tulossa tekemään. Harjoittelijoita ei saisi ottaa yritykseen vain koska niitä on hyvä olla siellä, mutta heillä ei myöskään saisi korvata vakituisia työntekijöitä.

Ammattikorkeakouluissa myös opettajien toiveissa oli, että opiskelijat pääsisivät tekemään harjoittelun tavoitteiden mukaisia tehtäviä. Korkeakoulujen harjoittelussa työtehtävien monipuolisuus on lähtökohta. Opettajien mielestä myös hyvän yhteyden saaminen yrityksen kanssa siten, että opiskelija on voimavarana eikä resurssina yritykselle, on tärkeää. Kuten toisen asteen opettajatkin, myös korkeakouluopettaja oli sitä mieltä, ettei harjoittelu voi olla onnistunut mikäli opiskelija ei ole saanut tarpeeksi ohjausta ja tukea.

Opettajien mielestä normaalisti opiskelijoilla, joilla on korkeat tavoitteet harjoittelupaikkojen suhteen, pääsevät tavoitteisiinsa, eli haluttuihin työharjoittelupaikkoihin, hyvin. Kuitenkin joissakin tapauksissa opiskelijoilla ei välttämättä ole kovinakaan realistiset käsitykset työharjoittelusta. Etenkin ammattikorkeakouluopiskelijoiden harjoittelun laatu saattaa kärsiä siitä, että he haluavat vain palkallisen harjoittelun. Tällöin opiskelijat saattavat suorittaa harjoittelunsa työpaikallaan oppimatta mitään uutta. Myös molempien koulutusasteiden opet-

tajien mukaan yhteisenä ongelmana on niin sanottujen työelämän pelisääntöjen opettaminen opiskelijoille.

6.3 Yritysten viestintä ja rekrytoinnin kanavat

Opiskelijoilta kysyttiin, miten heidän mielestään ravintola-alan yritykset viestivät vapaista työpaikoista. Lisäksi heiltä kysyttiin mitä kanavia he ovat käyttäneet työnhaussa ja mitä kanavia yritysten pitäisi käyttää, jotta heidät tavoitettaisiin paremmin. Toisen asteen opiskelijat olivat sitä mieltä, että yritykset olivat yhteydessä enemmän koulujen ja opettajien kanssa, kuin suoraan opiskelijoiden. Ammattikorkeakouluopiskelijat vastaavasti pohtivat, etteivät yritykset ylipäättänsä viesti tarpeeksi hyvin mahdollisten työnhakijoiden kanssa, vaan avoimia työpaikkoja joutuu etsimään joko yritysten omilta tai muilta työpaikkailmoituksia esittelevältä sivulta. Opiskelijoita häiritsi myös se, etteivät yritykset välttämättä määrittele hakemuksissaan tarvittavaa koulutus- tai kokemustaustaa tarpeeksi hyvin. Heistä tuntui, että osa työpaikoista vaati liian pitkää työkokemusta tai vastaavasti joihinkin töihin pääsi täysin ilman koulutusta alalle. *”Kun katselen työpaikkailmoituksia, niin harvoin siellä lukee että restonomeille”*. Opiskelijoiden mukaan olisi hyvä, jos yritykset rekrytoisivat suoraan kouluissa, jossa opiskelijat pääsisivät suoraan tutustumaan yrityksen edustajiin.

Seuraavaksi heiltä kysyttiin millaisia kanavia he ovat käyttäneet työpaikkaa etsiessään. Toisen asteen opiskelijoista suurin osa kertoi menevänsä työharjoitteluun opettajan ohjaamaan paikkaan. Joissakin kouluissa työharjoittelupaikkojen hankinta oli opiskelijalähtöistä ja heillä olikin tietopankki, johon kaikki yhteistyöyritykset on kirjattu. Tätä kautta opiskelijoiden oli helppo löytää harjoittelun teemaan sopivia paikkoja itse. Vain harva ammattikouluopiskelija oli hakenut itse töitä koulun ulkopuolella. He kertoivat käyttäneensä Mol.fi -sivua sekä erilaisia rekrytointiyrityksiä työpaikan löytymiseen. Ongelmana monen mielestä oli se, ettei heidän työkokemus- ja koulutustaustansa vuoksi monikaan yritys vastannut työhakemuksiin. Moni ammattikorkeakouluopiskelija oli käyttänyt jonkun tutun suositusta työnhakuunsa. Suhteita käytettiin joko siten, että joku tuttu oli jo yrityksessä töissä tai oli joskus ollut ja suositteli yritystä. *”Tällä alalla kuitenkin niin paljon työpaikoista syntyy suhteiden kautta.”* Suhteita pidettiin parhaana keinona päästä yritykseen, sillä ”sisäpiiriin” pääsyn koettiin aukaisevan uusia ovia uralla eteenpäin. Vain pieni osa vastaajista oli laittanut hakemuksen yrityksen rekrytointisivuille tai mennyt itse paikanpäälle kysymään töitä.

Kolmanneksi opiskelijoilta kysyttiin, olisiko sosiaalinen media heidän mielestään hyvä paikka yrityksille etsiä uutta työvoimaa. Tämä kysymys jakoi mielipiteitä. Osan mielestä sosiaalinen media on vain vapaa-ajalle tarkoitettu väline, eikä monikaan sanonut kiinnittävänsä huomiota sosiaalisessa mediassa oleviin rekrytointi-ilmoituksiin. Muutama opiskelija oli kuitenkin sitä

mieltä, että yritysten kannattaisi olla aktiivisempia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, jotta myös ne, joilla ei suhteita ole, voisivat tietää ja hakea avoimia työpaikkoja.

Myös opettajat olivat sitä mieltä, että yritysten pitäisi lähestyä opiskelijoiden omilla kanavilla, siellä missä nuoret työnhakijat liikkuvat. Sosiaalisen median lisäksi he suosittelivat tapahtumia ja nuorten messuja, joissa nuoria liikkuu ja heidän kanssaan voisi keskustella. Toisaalta opettajat kannustavat yrityksiä myös näkymään aktiivisesti koulujen kanavilla, etenkin työharjoittelupaikkoja haettaessa.

6.4 Yhteistyö oppilaitosten kanssa

Tärkeänä osana opinnäytetyön tavoitteita oli löytää keinoja lisätä ja parantaa yhteistyötä Avekra Oy:n sekä oppilaitosten välillä, jotta yritys tulisi tunnetummaksi opiskelijoiden keskuudessa. Aluksi selvitettiin, että jokaisessa haastattelussa oppilaitoksessa oli tehty jollakin tasolla yritysvierailuja sekä yrityksen edustajat olivat tulleet esittelemään yritystään tai jakamaan omaa asiantuntemustaan alalta. Toisen asteen kouluissa vierailut kouluille olivat pääasiassa olleet useamman yrityksen yhteisiä luentotyyppejä vierailuja, kun ammattikorkeakouluissa vierailut olivat asiantuntijaluentoja. Vastaavasti toisen asteen koulut tekivät joitakin vierailuja hotelleihin ja ravintoloihin seuraamaan yrityksen toimintaa käytännössä, kun korkeakouluopiskelijat tekivät vierailuja yrityksiin jonkin yhteisen hankkeen puitteissa.

Seuraavaksi sekä opiskelijoilta että opettajilta kysyttiin miten he kokivat nämä vierailut yrityksistä sekä yrityksiin. Pääasiallisesti kaikki vastanneet pitivät vierailuja virkistävinä muun opetuksen oheisena toimintana. Joillekin oppilaitoksille ongelmaksi kuitenkin koitui riittävien tilojen puute kouluilla, jolloin mitään isompia luentoja heille olisi vaikea järjestää. Toisaalta vastaan tulivat myös koulujen tunti- ja rahalliset resurssit. Korkeakouluopettajat kertoivatkin, että vierailuja kouluihin on jouduttu vähentämään, koska joissakin tapauksissa korvauspyynnöt esiintyjiltä ovat kohtuuttoman suuria. Palautteet näistä luennoista opiskelijoilta on kuitenkin ollut pääasiassa positiivista. *”Aito ääni työelämästä verrattuna siihen, että oma työelämäntuntemus on aikalailla opiskelijoiden varassa”*. Opettajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että vierailuja yrityksiin voisi tehdä jopa lisää, mikäli yrityksiltä löytyisi kiinnostusta ja aktiivisuutta. Kaikissa haastatelluissa kouluissa oli jonkinlainen tietopankki, jonka kautta he pystyivät ottamaan yhteyttä tarvittaessa oppilaitoksille tuttuihin yrityksiin.

Opiskelijat pitivät pääsääntöisesti molemminpuolisia vierailuita opettavaisina sekä mukavana vaihteluna muuhun opetukseen. Toisen asteen opiskelijat kuitenkin toivoivat, että jos vain mahdollista, vierailut suoritettaisiin sellaisena aikana päivästä, jolloin henkilöstön toimintaa esimerkiksi keittiössä pääsisi seuraamaan paremmin. Yleensä heidän vierailunsa olivat sijoituneet niin aikaiseen aamuun, ettei siellä ollut vielä ketään. Ammattikorkeakouluopiskelijo-

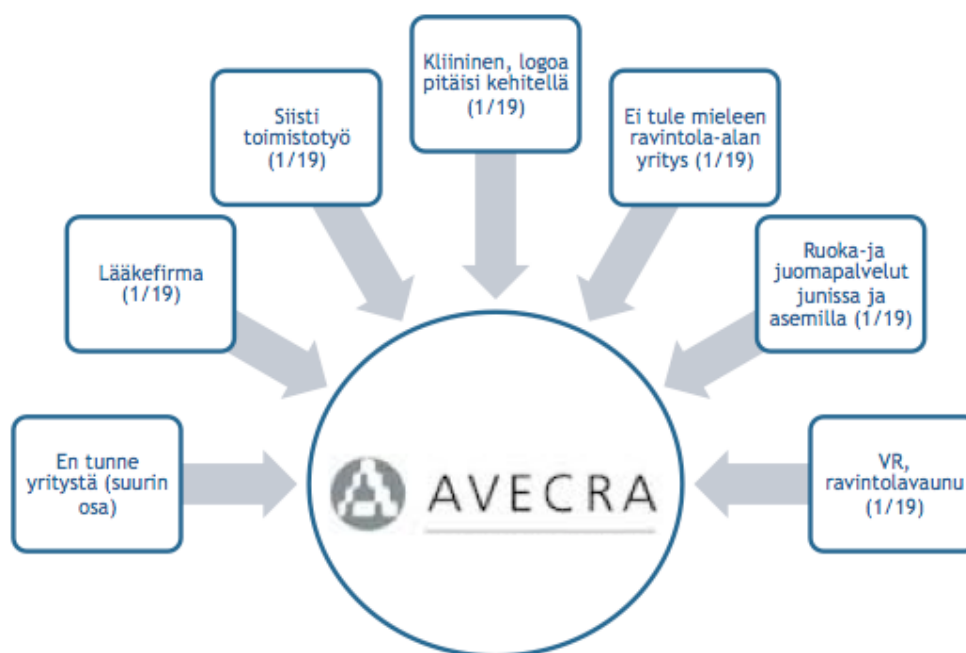
den mielestä oli vastaavasti hyvä, että asiantuntijaluennoilla pääsi kysymään itseään kiinnostavista asioista työelämän edustajilta.

Niillä oppilaitoksilla, joita opinnäytetyössä haastateltiin, oli jo yhteistyötä AVECRA Oy:n kanssa jollakin tasolla. Kaikki opettajat tunsivat yrityksen ja osasivat mainita muutamien opiskelijoiden olleen joissakin AVECRA Oy:n kahviloista tai ravintoloista töissä. Lisäksi he kertoivat saaneensa myös hyvää palautetta työharjoitteluista AVECRA Oy:ssä. Eräästä koulusta oltiin myös tehty molemmin puolisii vierailuja AVECRA Oy:n edustajien kanssa. AVECRA Oy:ssä vierailuja opettajien mukaan voisi tehdä enemmän, mutta ongelmana usein on erilaisten ravintola-alan yritysten laaja tarjonta suhteessa pieniin resursseihin.

Opettajien haastattelujen kautta selvisi, että yhteistyö ja yhteyden otto pitää suorittaa hie- man eri tavoin ammatti- kuin ammattikorkeakoulussa. Alemman asteen kouluissa opettajat ovat osittain päättämässä opiskelijoiden harjoittelupaikoista ja heidän kauttaan yritykset voi- vat kohdata opiskelijoita. Lisäksi erilaisten vierailujen järjestäminen puolin ja toisin hoide- taan opettajien kanssa. Ammattikorkeakoulussa opiskelijat etsivät harjoittelu- ja työpaikko- jaan itse, ja niistä ilmoitellaan koulun kanavilla. Näiden koulujen opettajien mukaan esimer- kiksi uuden materiaalin lähettäminen heille yrityksistä on hyvä asia, mutta harjoittelijoita etsiessään heidän tulisi mieluummin kohdata opiskelijat suoraan, koska opettajan suosittelua ei opiskelijoiden keskuudessa katsota hyvällä. Ammattikorkeakoulut toivoisivat myös mielel- lään uusia opinnäytetyöaiheita ja yhteisiä hankeideoita yritysten suunnalta.

6.5 AVECRA Oy:n tunnettuus ja imago

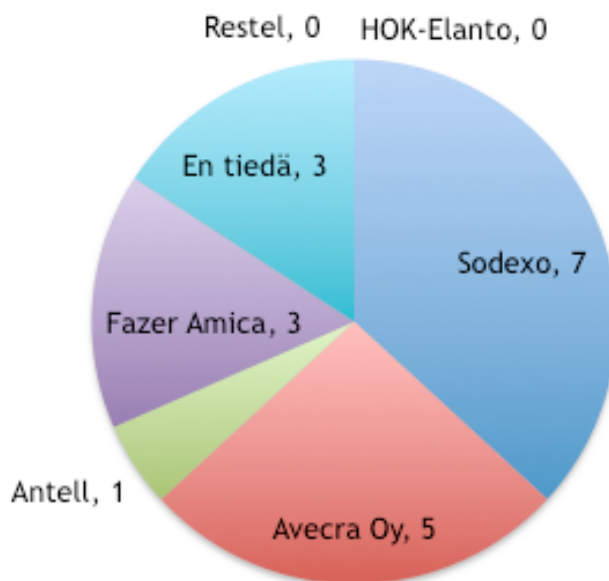
AVECRA Oy oli suurimmalle osalle opiskelijoista täysin tuntematon yritys itsessään, vaikka AVECRA Oy:n konseptit, joita esiteltiin olivat heille tuttuja. Opiskelijoiden haastattelun toinen osa oli toiminnallinen, jossa pyydettiin opiskelijoita tunnistamaan erilaisia yrityksiä sekä ra- vintoloita ja kahviloita. Heille jaettiin ensin paperi, jossa oli erilaisten ravintola-alalla toimi- vien yritysten, myös AVECRA Oy:n, logoja. Jokaisen piti kirjoittaa eri yritysten logojen alle muutamalla sanalla, mitä yritykset tai logot toivat heidän mieleensä. Kootut vastaukset löyty- vät liitteestä 3. Alla olevassa kuviossa 7 on yhteenveto AVECRA Oy:n logon tuomista mielikuvi- ta.



Kuvio 7: Yhteenveto Avecra Oy:n logon tuomista mielikuvista, (19 vastaajaa)

Logosta oli leikattu teksti ”Train & Station Catering” pois, jotteivät haastateltavat opiskelijat pystyneet arvaamaan oikeaa vastausta. Kuviossa 7 mielikuvien perässä suluissa lukee, kuinka moni 19 haastateltavasta opiskelijasta esitti mielipiteen. Suurin osa ei tuntenut yritystä, mutta kirjoitti tai esitti jonkinlaisen arvauksen yrityksestä. Ainoastaan kaksi kaikista opiskelijoista tiesi edes jollakin asteella, minkälaisesta yrityksestä oli kyse. Vain yksi osasi liittää Avecra Oy:n toimintaan myös asemilla toimivat ravintolakonseptit. Kysyttäessä heiltä myöhemmin, mitä kautta yritys oli tuttu, olivat molemmat matkustaneet VR:n kaukojunalla lähiaikoina.

Seuraavaksi opiskelijoita pyydettiin ympyröimään samalta paperilta se yritys, jonka he uskoivat operoivan VR:n kaukojunien ravintolavaunutoimintaa. Osa kuvien yrityksistä oli samoja, kuin luvussa 2.1 esitellyssä VR:n 2009 teettämässä henkilöliikennetutkimuksessa. Haastateltavista seitsemän arvasi Sodexo, viisi valitsi Avecra Oy:n ja kolme Fazer Amican. Antellia ehdotti vain yksi. Loput vastanneista eivät tieneet eivätkä halunneet arvata mitään. Vastaukset ovat esiteltynä kuviossa 8. Vastanneilta myöhemmin kysyttäessä, miksi he olivat arvanneet Avecra Oy:n, moni valitsi sen, koska nimi ei tuonut heille mitään mielikuvia, joten siksi kuvittelivat sen liittyvän VR:n juniin. Pieni osa oli matkustanut junalla, nähnyt logon siellä.



Kuvio 8: Opiskelijoiden mielestä VR:n ravintolavaunutoimintaa operoiva yritys

Viimeisessä osuudessa opiskelijoille jaettiin kuvia Avecra Oy:n kahviloista ja ravintoloista. Kuva löytyy liitteestä 4. Suurimmalle osalle opiskelijoista kaikki logot olivat tuttuja, ja osa oli myös käynyt kyseisissä kahviloissa ja ravintoloissa ainakin kerran. Haastateltavilta kysyttiin, mikä toisessa lomakkeessa olevista yrityksistä heidän mielestään omistaa kaikki kuvien kahvilat ja ravintolat. Eniten vastaukseksi ehdotettiin Antellia sekä Sodexoa, mutta muutama arvasi myös oikeaksi vastaukseksi Avecra Oy:n.

Kun oikeat vastaukset oli paljastettu kysyttiin haastateltavilta syitä, miksi heidän mielestään Avecra oli niin tuntematon yritys muihin verrattuna. Monien mielestä syynä oli se, ettei yrityksen logoa näy missään, etenkin sen omien kahviloiden tai ravintoloiden nimien yhteydessä. Vaikka osan mielestä oli hyvä, että yritys oli tunnettu konseptiensa kautta, toivoivat he jonkinlaista näkyvyyttä myös itse yrityksen logolle ja nimelle.

6.6 SWOT -analyysi Avecra Oy:n ulkoisen työnantajakuvaan nykytilasta

Haastatteluista saatujen tulosten perusteella kehitettiin Avecra Oy:n nykyistä ulkoista työnantajakuvaan esittävä SWOT -analyysi, jonka tarkoituksena on kuvata yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Teoriaa SWOT -analyysistä löytyy luvusta 5.2.3. Kuten haastattelutuloksista selvisi, suurimmalla osalla haastatelluista opiskelijoista ei ollut minkäänlaista tietoa tai mielikuvaa yrityksestä, joten SWOT perustuu pääasiassa opettajien haastatteluista saatuihin tuloksiin. Lisäksi analyysiin lisättiin ominaisuuksia, jotka työnantajakuvaan kehittämisen ulkopuolella voivat vaikuttaa Avecra Oy:n tunnettuuteen. Taulukossa 1 on esitelty valmis SWOT -analyysi yrityksestä.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> + Sijainti + Aukioloajat + Monipuoliset konseptit + Hyvä maine oppilaitoksissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tuntematon opiskelijoille - Tunnetaan pääasiassa junapalveluista - Rekrytointiviestinnän vähyys - Yhteistyö hieman passiivista - Logo väritön ja kliininen
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> + Hyvää palautetta oppilaitoksilta + Opettajat tuntevat + Olemassa jo yhteistyötä + Halukkuutta aktiivisempaan yhteistyöhön oppilaitosten suunnalta 	<ul style="list-style-type: none"> - Paljon saman alan yrityksiä PK- seudulla - harjoittelijat valikoituvat tunnetuimpiin yrityksiin - vähän harjoittelijoita >< vähän kokemuksia

Taulukko 1: SWOT -analyysi Vecra Oy:n ulkoisen työnantajakuva nykytilasta

Avecra Oy:n vahvuuksia ovat ne asiat, jotka ovat vastaajien mielestä kunnossa Avecra Oy:n toiminnan ja tunnettuuden kannalta. Haastattelujen perusteella niitä ovat Avecra Oy:n sijainti, aukioloajat, monipuoliset konseptit sekä hyvä maine oppilaitoksissa. Ammattikorkeakouluopettajat pitivät erityisen hyvänä Avecra Oy:n sijaintia pääkaupunkiseudulla, sillä heidän mukaansa suuri tekijä työharjoittelupaikkojen valinnassa on myös se, kuinka helposti ja nopeasti töihin pääsee. Toinen vahvuus, jonka mukaan monet toisen asteen opiskelijatkin ovat joskus Avecralle hakeneet, on ravintoloiden työajat, jotka ovat sopivat opiskelijoiden jaksamisen kannalta. Sitä opettajat pitävät yhtenä Avecra Oy:n vetovoimatekijöistä. Myös korkeakouluopettajat kokivat, että työajat ovat yksi tärkeimmistä osatekijöistä opiskelijan työssä viihtyvyyden kannalta.

Avecra Oy tekee jo yhteistyötä jollakin tasolla haastateltujen oppilaitosten kanssa. Toisen asteen opettajien mielestä Avecra Oy on monipuolinen konsepteiltaan ja opettajat listasivatkin, että heillä oli ollut opiskelijoita pikaruoka- ja kahvila -jaksolla Baguetessa, juomien tarjoilun ja baarityön jaksolla Keravan Kellobaarissa sekä lounasravintola Elielissä. Avecra Oy:llä onkin hyvä maine oppilaitoksissa opettajien keskuudessa. Esimerkiksi toisen asteen kouluissa opettajat sanoivat hyväksyvänsä Avecra Oy:n ravintolat ja kahvilat aina työharjoittelupaikoiksi opiskelijoille, jos he sitä ehdottavat. Vaikka opiskelijoita yrityksen palveluksessa on ollut vähän, palaute on ollut pääasiassa positiivista sekä ammatti- että ammattikorkeakouluissa.

”Yritys ei ole ehkä niin tunnettu ja pinnalla, mutta ne kokemukset, mitä me olemme saaneet sieltä, ovat olleet todella hyviä”. ”Kyseessä on luotettava yritys.”

Kaikki mahdollisuudet ovat liitoksissa toisiinsa, ja näitä kehittäessä mahdollisuudet voivat muuttua vahvuuksiksi. Hyvä maine sekä positiivinen palaute että yrityksen tuttuus opettajien keskuudessa on myös mahdollisuus AVECRA Oy:lle, sillä oppilaitokset ovat opettajien mukaan kiinnostuneita tekemään enemmänkin yhteistyötä AVECRA Oy:n kanssa esimerkiksi molempien puolisten vierailujen, sekä ammattikorkeakoulussa opinnäytetyöaiheiden sekä yhteisten hankkeiden kautta. Mitä enemmän yhteistyötä, sitä paremmin yritys alkaa näkyä oppilaitoksissa.

AVECRA Oy:n heikkouksia ovat ne asiat, jotka haastattelujen perusteella estävät työnantajaku-
van kehittämistä tai tekevät kuvasta heikomman. Ensinnäkin AVECRA Oy ei ole tunnettu sen potentiaalisten työnhakijoiden eli hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoiden keskuudessa, kuten edellisessä luvussa kerrottiin. Ammattikorkeakoulujen opettajien mukaan AVECRA Oy ei ole kovinkaan tunnettu, muuten kuin opettajien keskuudessa kouluissa. Satunnaisesti toimipisteistä saatetaan tietää, muttei yritystä sen takana. Ja silloin, kun AVECRA Oy:stä tiedetään jotain, se liittyy pääasiassa junapalveluihin. *”Tiedetään, että AVECRA on se yritys siellä junissa, mutta asemaravintoloita ei osata yhdistää saman toimijan alaisuuteen”.*

Rekrytointiviestinnän näkymättömyys ja sitä kautta oletettu vähyys näkyi monessa opiskelija-haastattelussa, kun he kertoivat, etteivät olleet koskaan nähnyt AVECRA Oy:n etsivän uutta henkilöstöä. Korkeakouluopettajien mielestä rekrytinnin vähyys johtuu yrityksen imagosta ja siitä, että heidän mielestään AVECRA Oy:llä on tarkat vaatimukset siitä, kenet he haluavat sinne töihin. Yritys voisi opettajien mielestä enemmän ilmoitella vapaista työ- ja harjoittelu-paikoista koulujen kanavilla itse tehdyillä mainoksilla ja rekrytointi-ilmoituksilla, jotta viesti tulisi halutulla tavalla opiskelijoiden tietoon.

Rekrytointiviestinnän vähyden lisäksi joidenkin haastattelujen perusteella koko yhteistyö yrityksen ja joidenkin koulujen kanssa oli passiivisempaa, kuin toisten. Kuten aiemmin jo kerrottiin, koulut olivat kiinnostuneita tekemään erilaista yhteistyötä vierailujen ja luentojen puitteissa. Kuitenkin eräiden haastateltujen opettajien mukaan yhteistyö on joskus jäänyt hieman puolitiehen, ja aktiivisuutta yrityksen puolelta kaivattiin lisää. Esimerkkinä he kertoivat, kun erään vierailun päätteeksi AVECRA Oy:stä oli annettu opettajalle yrityksen yhteystiedot vietäväksi koululle, mutta yhteydenotto jäi siltä osin siihen. Opettajat olivat yleisesti sitä mieltä, että on harvinaisempaa, että yritykset ottavat kouluille yhteyttä yhteisten hankkeiden toivossa. AVECRA silti pidetään potentiaalisena yrityksenä yhteistyön kannalta.

Yhdeksi AVECRA Oy:n heikkoutena on sen logon ulkonäkö. Opiskelijoiden haastatteluista selvisi, että logo muistutti enemmän lääkeyrityksen tai muun niin sanotun siistin toimistotyötä

tekevän yrityksen logoa, etenkin, kun siitä haastattelussa oli peitetty osa, teksti 'Train and station catering' pois. Monen opiskelijan mielestä logon pitäisi olla värikkäämpi, kuten AVECRA Oy:n toimipisteiden logoissa.

Uhkia ovat ne asiat, jotka uhkaavat yrityksen toimintaa ja johtavat heikkouksiin, mikäli muutosta ei tule. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi se, että pääkaupunkiseudulla saman alan yrityksiä on AVECRA Oy:n lisäksi useita, ja kuten opiskelijoiden haastattelun toiminnallisesta osuudesta selvisi, monet yritykset ovat tunnetumpia, kuin AVECRA Oy. Myös opettajat olivat samaa mieltä. ” *Se on enemmän tämän pääkaupunkiseudun haaste, koska tätä tarjontaa on niin paljon. Opiskelijat hukkuvat niihin paikkoihin eikä kaikkiin aina riitä opiskelijoita.*” Seuraavaksi mainittu uhka liittyy olennaisesti edelliseen. Opiskelijoidenkin haastatteluista kävi ilmi, että opiskelijat haluavat valita työharjoittelupaikoikseen tunnettuja ja nimekkäitä yrityksiä, vaikka osa myönsi, ettei monissa yrityksissä pääsytäkään tekemään haluttuja työtehtäviä. Myös opettajat myönsivät, että koska pääkaupunkiseudulla on joillakin suurimmilla toimijoilla eniten eri liikeideoilla toimivia ravintoloita, menee niihin prosentuaalisesti myös eniten opiskelijoita harjoitteluihin.

Kolmas uhka on johdannainen siitä, että AVECRA Oy on tuntematon opiskelijoille. Opettajat kertoivat haastatteluissa, että kuulopuheiden ja hyvien kokemusten kautta opiskelijoita menee enemmän ja enemmän tiettyihin harjoittelupaikkoihin ketjureaktiomaisesti. Kun AVECRA Oy:ssä on ollut opettajien mukaan suhteessa vähän harjoittelijoita, myös palautetta ja kokemuksia opiskelijoilta on tullut vain vähän, vaikkakin palaute on yleisesti ollut positiivista.

7 Johtopäätökset

Yrityskuva muodostuu siis yrityksen identiteetistä, yrityksen sidosryhmilleen viestimästä kuvasta eli profiilista sekä niistä mielikuvista, jotka sidosryhmät yrityksestä kokonaisuudessaan luovat eli imagosta (Kortetjärvi-Nurmi 2009, 10; Vuokko 2003, 104). Mielikuvat muuttuvat maineeksi ajan kuluessa ja yrityksen tullessa tunnetummaksi sidosryhmilleen (Vuokko 2003, 14). Työnantajakuva on se pieni siivu yrityskuvassa, jonka on tarkoitus vedota sisäisesti yrityksen henkilöstöön ja ulkoisesti pääasiassa työnhakijoihin ja potentiaaliin työntekijöihin (Korpi ym. 2012, 67 - 68; Viitala 2007, 104).

Opinnäytetyö rajautui ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseen oppilaitosten näkökulmasta, joten yrityksen sisäisiin prosesseihin ei puututtu. Tietoperustan tarkoituksena oli tukea ulkoisen työnantajakuvan ymmärtämistä, sekä osoittaa, kuinka laajasta toimenpiteestä työnantajakuvan kehittämisessä on kyse. On hyvä muistaa, kuten Korpi ym. (2012, 67) myös totesivat, että ulkoisenkin työnantajakuvan kehittäminen alkaa sisäisten prosessien tarkastelulla ja ke-

hittämisellä. Vecra Oy:n oman laajemman Työnantajakuva parantaminen -projektin, joka toimi pohjana myös tälle opinnäytetyölle, tarkoituksena on keskittyä kokonaisvaltaisemmin sekä yrityksen sisäisiin että ulkoisiin toimintoihin. Tietoperusta tuki tutkimusta todella hyvin, vaikka haasteeksi muodostui tutkimuksen aikana koko aiheen sekä teemojen laajuus. Pitäytymällä juuri ulkoisen työnantajakuva kehittämisessä ulkoisin keinoin pystyttiin tekemään työle oikeanlainen raja.

Opinnäytetyön tavoitteeseen, joka oli Vecra Oy:n ulkoisen työnantajakuva nykytilan kartointus sekä kehityskohteiden löytäminen, päästiin hyvin, sillä haastatteluista saatujen tulosten avulla pystyttiin rakentamaan SWOT -analyysi, josta näkyy Vecra Oy:n tämän hetkisen ulkoisen työnantajakuva vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Vahvuuksia ja mahdollisuuksia löytyi hyvin, mutta niitä pitää muistaa ylläpitää. Myös mahdollisuuksista voi kehittää tulla vahvuuksia. Heikkouksista ja uhista löytyi selkeitä kehitysideoita, joiden avulla Vecra Oy pystyy lisäämään tunnettuuttaan ravintola-alan opiskelijoiden keskuudessa. Tavoitteiden toteuduttua pystytään myös vastaamaan tutkimuskysymykseen, joka oli ”Mikä on Vecra Oy:n ulkoisen työnantajakuva nykytila ja miten sitä voitaisiin parantaa?”. Kaikki kehitysideat ovat vahvasti sidoksissa yrityksen näkyvyyteen ja tunnettuuteen sidosryhmien keskuudessa.

Kriittisesti ajatellen opinnäytetyön olisi ollut mahdollista tehdä vielä laajemmin, jotta haastateltaviksi olisi saatu enemmän kouluja sekä opettajia ja opiskelijoita. Tällöin kehitysideoitakin olisi voitu saada useampia, ja niitä olisi voitu tarkentaa paremmin. Ongelmana oli, että aiheen ollessa hyvin pinnalla sekä työelämässä että oppilaitoksissa, samantyyppisiä tutkimuksia oli tehty jo oppilaitoksille lähi vuosien aikana. Tällöin halukkuus yhteistyöhön kirjoittajan kanssa ei ollut niin aktiivista, kuin oltiin odotettu. Seuraavaksi esitellään kehitysideoita tarkemmin.

Opettajien kohdalla Vecra Oy:stä puhuttaessa voidaan puhua imagon sijasta maineesta, sillä oppilaitoksen opettajat puhuvat yrityksestä omien konkreettisten kokemustensa pohjalta, eivätkä pelkästään yrityksestä muodostuvien mielikuvien kautta. Opiskelijat sen sijaan kertovat mielikuviaan yrityksestä eli millainen imago heillä yrityksestä oli. Lähtökohdat ulkoisen työnantajakuva kehittämiselle oppilaitoksissa ovat hyvät. Vaikka kokemuksia opiskelijoilla työskentelystä Vecra Oy:llä on vain vähän, palaute on ollut positiivista ja opettajien keskuudessa Vecra Oy:tä pidetään luotettavana yrityksenä. Tilanne olisi täysin toinen, jos yhteistyö ei olisi tähänkään mennessä sujunut hyvin. Haasteena opinnäytetyössä kuitenkin oli juuri se, että vaikka Vecra Oy oli tehnyt oppilaitosten kanssa yhteistyötä, oli yritys silti täysin tuntematon pääasiassa kaikille haastatelluille opiskelijoille. Tällöin jouduttiin opiskelijoiden näkökulmasta tehty työnantajakuva kehittäminen tehdä kartoittamalla opiskelijoiden kokemukset omista työpaikoistaan sekä pohtia, mitkä asiat heidän mielestään tekivät työnantajasta hou-

kuttavan. Opiskelijoilta saatujen tulosten perusteella AVECRA Oy voi pohtia omia toimintojaan ja vastaavako ne potentiaalisen työnhakijan odotuksia ja toiveita.

Monien tietoperustassa mainittujen tutkimusten mukaan viisi tärkeintä kriteeriä työnantajan valinnassa olivat oman työn kehittämismahdollisuudet, uramahdollisuudet, työilmapiiri, työn mielenkiintoisuus sekä kokonaispalkkaus (Korpi ym. 2012, 69 - 71; Rantanen 2012a; Wright 2008, 6). Vaikka eri tutkimukset olivat löytäneet samoja tekijöitä, järjestys muuttui sen mukaan, minkä alan toimijoista oli kyse. Kartoittamalla AVECRA Oy:n potentiaalisten työntekijöiden tärkeimpiä työnantajan valintaan vaikuttavia tekijöitä yritys saa ideoita siihen, mitä asioita työympäristössä kannattaisi kehittää ja mihin erityisesti panostaa. Kaikki opiskelijat olivat samaa mieltä siitä, että työilmapiiri on kaikkein tärkein asia, minkä takia joku työnantaja valitaan. Monille toisen asteen opiskelijoille oli tärkeää, että heidän työharjoitteluissaan heidät otetaan mielenkiinnolla vastaan ja heitä ja heidän ammatillista tasoaan ymmärretään. Tämä kannustava ja ymmärtävä ympäristö on työilmapiirin yksi tärkeimpiä osa-alueita ja se näkyy myös ulospäin työnhakijoille (Korpi ym. 2012, 70 - 71). Toinen tärkeä kriteeri, johon yritys voi vaikuttaa toiminnallaan, on opiskelijoiden listassa jaetulle kolmannelle sijalle tulleet oman työn kehittämis- sekä urakehitysmahdollisuudet. Etenkin ammattikorkeakouluopiskelijat olivat sitä mieltä, että työssä pitäisi pystyä kehittymään ja etenemään haastavampiin tehtäviin. Suomen parhaat työpaikat -tutkimukseen kuuluvan henkilöstökyselyn kautta voidaan saada tuloksia työilmapiiriin ja kehittymismahdollisuuksiin AVECRA Oy:ssä, jonka jälkeen pystytään päättämään tulisiko näitä osa-alueita kehittää. Vaikka vastuullisuus yrityksen arvona ei ollut kaikkein tärkein kriteeri työnantajan valinnassa, pidettiin sitä kuitenkin etuna toiseen samankaltaiseen yritykseen nähden. Näin ollen vastuullisuuttakaan ei pidä unohtaa mietittäessä AVECRA Oy:n työnantajakuvan houkuttavuutta.

Viestinnän kautta yritys luo tunnettuutta sidosryhmiinsä (Aho 2012). Jotta tiedettäisiin mitä ja miten paljon sidosryhmille kannattaa viestiä, on yrityksen laadittava siitä tarkka strategia (Pitkänen 2001, 98; Juholin 2013, 128). Haastattelujen pohjalta pystytään selkeästi sanomaan, että yrityksen viestimisessä on parantamisen varaa. Opiskelijoiden suunnalla se näkyi siinä, etteivät vastaajat olleet nähneet yrityksen rekrytoivan tai muutenkaan mainostavan itseään, jolloin he eivät myöskään tienneet yrityksestä mitään. Opettajien suunnalla viestintää ja yhteistyötä oli ollut, mutta sen toivottiin olevan hieman aktiivisempaa sekä loppuun asti viedympää. On kuitenkin tärkeää, että viestintä olisi dialogia yrityksen ja sidosryhmien kesken, jotta molempien odotukset tulisivat ilmi (Juholin 2013, 249). AVECRA Oy:n tulisi näkyä enemmän oppilaitosten kanavilla yrityksenä. Sen sijaan, että opettajia pyydetäisiin kirjoittamaan ja kertomaan yrityksestä koulun kanavilla, yritys voisi lähettää itse tehtyä materiaalia kouluille julkaistavaksi. Tällöin viestintä olisi myös aidompaa. Kanavia voisivat olla koulun sisäiset virtuaaliset työtilat, ilmoitustaulut sekä mediat, joissa opiskelijat viihtyvät.

Avecra Oy:n tulisi myös harkita erilaisiin kanaviin siirtymistä rekrytoinnissa ja markkinoinnissa. Kuten The Adler Groupin ja LinkedIn:in vuonna 2010 teettämästä tutkimuksestakin selviää, perinteisellä rekrytoinnilla tavoitetaan nykypäivänä yleensä vain noin 23% hakijoista. Sosiaalisen median eri kanavissa yritysten on myös mahdollista kehittää työnantajakuvaansa (Pekonen 2011.) Osa haastateltavista piti sosiaalista mediaa hyvänä rekrytointikanavana, kun taas osan mielestä sosiaalinen media on enemmän vapaa-aikaa varten. Idea on siksi harkittamisen arvoinen, sillä mahdollisuuksia ja erilaisia sosiaalisia medioita on paljon. Ne kuitenkin kaipaavat resursseja ja sitoutumista onnistuakseen. Osa nuorista oli etsinyt Internetistä työpaikkoja sekä rekrytointiyritysten ja -sivustojen kautta, joten myös näihin kanaviin kannattaa panostaa. Pääasiassa kuitenkin nuoremmat opiskelijat löysivät työharjoittelupaikkansa opettajien kautta ja vanhemmat opiskelijat suhteiden ja kuulopuheiden kautta, joten Avera Oy:n mielikuvamarkkinoinnille kouluissa on myös tarvetta.

Näkyvyyttä voidaan myös lisätä tekemällä aktiivisempaa yhteistyötä vierailujen avulla molemmien puolisten resurssien puitteissa. Opiskelijat pitivät vierailuja virkistävinä ja uskoivat, että niillä oli vaikutusta yrityksiin tutustumisen ja töihin päättymisen kannalta. Monissa kouluissa, sekä ammatti- ja ammattikorkeakoulutasolla, kävi yrityksiä esittelemässä itseään sekä erikseen että erilaisten ura ja rekrytointi -tapahtumien puitteissa. Tämänkaltaiset esiintymiset lisääisivät Avecra Oy:n näkyvyyttä ja tunnettuutta, joissa Avecra Oy:n sekä sen konseptien logot näkyisivät yhdessä. Tällöin opiskelijat alkaisivat yhdistää yritystä sen konsepteihin paremmin. Haastatteluista myös selvisi, että vastaajien mielestä Avecra Oy:n olisi hyvä ottaa logonsa esille myös konsepteissaan, jotta yritys näkyisi myös päivittäisessä toiminnassa. Kuten SWOT -analyysin vahvuuksista ja mahdollisuuksista huomaa, Avecra Oy on hyvin kilpailukykyinen työnantaja, kunhan se saa lisää näkyvyyttä työmarkkinoilla, tässä tapauksessa hotelli- ja ravintola -alan oppilaitoksissa. Seuraavassa taulukossa 2 esitellään lyhyesti kaikki kehitysideat sekä konkreettisemmat toimenpiteet näille.

Kehitysideat	Toimenpiteet
Yhteistyön jatkaminen ja tehostaminen oppilaitosten kanssa	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteydenottojen lisääminen kouluihin - Mukaan koulujen ura ja rekrytointi-tapahtumiin - Yhteiset hankkeet - Opinnäytetyöaiheet - Molempipuoliset vierailut
<p>Näkyvyyden ja tunnettuuden lisääminen sekä viestinnän aktivoiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - opiskelijoiden keskuudessa kouluissa - rekrytoinnissa, imagomarkkinoinnissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Työnantajakuvaan kehittäminen viestintästrategian tavoitteisiin - Näkyville opiskelijoiden kanaville: <ul style="list-style-type: none"> o Virtuaaliset työtilat ja mediat o Ilmoitustaulut - Uusia rekrytointikanavia <ul style="list-style-type: none"> o Ne mediat, joissa nuoret työnhakijat ovat (Internet) o Sosiaalinen media? - Kiinnostavat rekrytointi-ilmoitukset (kuvia, itse kirjoitettu teksti) - Yrityksen logon näkyminen konseptien yhteydessä
Sisäisten toimintojen kartoittaminen työnantajan houkuttavuustekijöiden kautta	<ul style="list-style-type: none"> - Työnantajakuvaan kehittämisen yhteydessä tehtävien mittausten (Suomen parhaat työpaikat - tutkimus) tekeminen <ul style="list-style-type: none"> o Näkökulmiksi työilmapiiri, ura- ja oman työn kehittämismahdollisuudet o Vastuullisuus

Taulukko 2: Yhteenveto tutkimuksen kehitysideoista ja toimenpiteistä

Tutkimuksesta tekee luotettavan se, että jokainen haastattelu nauhoitettiin sekä litteroitiin tarkasti, jotta haastateltavien kommentit eivät jääneet epäselviksi. Tutkimus on helposti toistettavissa haastattelukysymysteemojen sekä kysymysten löytyessä opinnäytetyön liitteistä. Tutkimusta rajattaessa jätettiin ulkopuolella henkilöstön sekä kilpailijoiden näkökulmat, jottei opinnäytetyö laajenisi liikaa. Tutkimusta voidaan kuitenkin jatkaa ottamalla esimerkiksi jompikumpi edellä mainituista sidosryhmistä tutkimuksen näkökulmaksi. AVECRA Oy:n oma

Työnantajakuva-parantaminen -projekti on todella laaja ja jatkuu, joten lisätutkimuksille erilaisista näkökulmista on varmasti tarvetta. Tutkimuksen toivotaan tuovan apua toimeksiantajalle heidän laajemmassa projektissaan sekä Suomen parhaat työpaikat -hankkeessa. Opin-
näytetyön kehitysideat sekä toimenpiteet tullaan esittämään yritykselle loppukeväästä 2014.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WSOY Yritysjulkaisut.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2004. Maine. Menestystekijä. Porvoo: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. Maineen uusi aalto. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Aula, P. & Mantere, S. 2008. Strategic Reputation Management. Towards a company of good. Lillington: Routledge.
- Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Cornwall: TJ International Ltd.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOYpro Oy.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Making sense of value and value co-creation in service logic. Hanken School of Economics.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksenmenestystekijänä. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu -Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOYpro.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M.-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kumar, R. 2005. Research methodology. A step-by-step guide for beginners. 2nd edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Tampere: Talentum Media Oy.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Porvoo: WSOY.

Linton, C. & Connelly, R. 2009. Delivering Customer Value Through Marketing. Oxford: Elsevier.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mikkonen, A. 2012. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan ammattikorkeakoulutuksen vaikuttavuus työelämän näkökulmasta. Väitöskirja. Tampere: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S. 2008. The new age of innovation. Driving co-created value through global networks. McGraw-Hill.

Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Vantaa: Limor Kustannus.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Talentum.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi -onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Roper, S. & Fill, C. 2012. Corporate Reputation. Brand and Communication. Pearson Education Limited.

Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys. 11 askelta menestykseen. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä -merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: Warner Söderström Osakeyhtiö.

Vuokko, P. 2009. Nonprofit -organisaation markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Informiviestintä Oy.

Verkkolähteet

Aho, T. 2012. Positiivinen työnantajakuva -työteliäs rakentaa, helppo menettää. Psycon 26.03.2012. Viitattu 02.12.2013. <http://www.psycon.fi/fi/etusivu>

Ajatuspaja e2, Maaseudun Sivistysliitto & MTK 2012. Lähiruokaa kiitos! Tutkimus suomalaisten ruoka- ja maatalousasenteista. Viitattu: 30.12.2013. http://www.mtk.fi/maatalous/tutkimus_ruoka_maatalous/fi_FI/tutkimus_suomalaisten_ruoka_ja_maatalousasenteista_tukea_kotimaiselle_ruualle_ja_ympariston_huomioimiselle/_files/89178698806331402/default/LAHIRUOKAA,%20KIITOS.pdf

Avecra Oy. Viitattu 03.11.2013. <http://www.avecra.fi/avecra-oy/>

- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 2/2005. Viitattu 02.12.2013.
<http://www.internationaljournalofadvertising.com/IJA24%282%29.pdf#page=9>
- Deski 2007. Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. Helsinki: TiedoteDeski Finland Oy. Viitattu 27.02.2014. <http://www.viestintatoimistodeski.fi/pdf/viestintastrategia.pdf>
- Employer Branding Today 09.11.2012. Mielenkiintoinen mutta todellinen työnantajakuva toimii somessa. Viitattu 27.02.2014.
<http://www.employerbrandingtoday.com/fi/2012/11/19/mielenkiintoinen-mutta-todellinen-tyonantajakuva-toimii-somessa/>
- Great Place to Work 2013a. Viitattu 25.11.2013. <http://www.greatplacetowork.fi/index.php>
- Haanpää, L. 2009. Vastuullinen kuluttajuus ja ympäristömyötäisyys kulutusesienteissa. Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2009. Viitattu: 30.12.2013.
http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5401/02_haanpaa_vastuullinen_kuluttajuus.pdf
- Herold, M. 2011. Työnantajakuva heijastaa yrityksen arvoja ja johtamiskulttuuria. Suunta 2012 -seminaari. Viitattu 18.02.2014.
http://www.taloussanomat.fi/files/Tyonantajakuva_heijastaa_yrityksen_arvoja_ja_johtamiskulttuuria.pdf
- Interbrand 2013. Best Global Brands 2013. Viitattu 14.01.2014.
<http://www.interbrand.com/en/knowledge/branding-studies.aspx>
- Jussilan, T. 2010. Koukuta tulevaisuuden tähdet ja pidä niistä kiinni! Työnantajakuva -seminaari 01.09.2010. Viitattu 06.11.2013.
http://www.oikotie.fi/sites/all/files/Tyonantajamielikuva_010910_Oikotie_H-K_Tarja_Jussila.pdf
- Korpi, T. 2011. Työnantajakuvan kehittäminen sosiaalisessa mediassa. Viitattu 02.11.2013.
<http://www.slideshare.net/TeemuKorpi/tyonantajakuvan-kehittminen-sosiaalisessa-mediassa>
- Lamppu-Blick, J. & Krohn, A. 2013. Mitä tiedämme brändistä? Viitattu 27.02.2014.
http://www.pienjuustolat.net/kuvat/jaana_lamppu-brick_aino_krohn.pdf
- Mainostajien liitto 2014. Viitattu 13.03.2014.
<http://www.mainostajanhakemisto.fi/index.php?go=sanasto&nayta=1449&haku=m&termit=189>
- Mikkonen, A. & Mertanen, E. 2013. Restonomit muuttuvien palvelualojen tienraivaajina. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2013. Viitattu 20.02.2014.
<http://www.tem.fi/files/37651/mikkonenmertanen.pdf>
- Minchington, B. 2013. The Rise of Employer Brand Leadership. Viitattu 07.11.2013.
<http://www.slideshare.net/fullscreen/brettmitch/th-rise-of-employer-brand-leadership/3>
- Monster 2014. 8 vinkkiä työpaikkailmoituksen tekoon. Viitattu 27.02.2014.
<http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/monsterin-kaytto/pikaoppaat-rekrytointeihin/houkutteleva-tyopaikkailmoitus.aspx>
- Pekonen, J. 2011. Sosiaalinen media osana onnistunutta rekrytointia. Viitattu 27.02.2014.
<http://www.slideshare.net/Kiitosgroup/sosiaalinen-media-osana-onnistunutta-rekrytointia>
- OK-Opintokeskus. Viitattu 07.11.2013. <http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Rantanen, S. 2012a. Haluttu työnantaja - The How's and Wow's. Siteerasi Sunley, J. 2011. Purple Your People. Viitattu 05.11.2013.
http://www.slideshare.net/SusannaRantanen/haluttu-tyonantaja-the-hows-and-wows?from_search=6

Rantanen, S. 2012b. Työnantajakuva kehittäminen. Viitattu 07.11.2013.
<http://www.slideshare.net/emineworld/tynantajakuvan-kehittminen-emin2012slideshare>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 29.12.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html

SEK 2014. Viitattu 03.03.2014. <http://sek.fi/asioita/?504f66ff4ef0aec09b71d9a6bc752e02>

Sjövall, J. 2012. Työnantajakuva haasteet 2012 - Universumin vuosittaisen Ammattilaiset - tutkimuksen tulokset. Viitattu 03.03.2014.
http://www.taloussanomat.fi/files/Universum_Ammattilaiset-tutkimuksen_tulokset.pdf

Taloudellinen Tiedotustoimisto 2012. Viitattu 07.11.2013. <http://www.tat.fi/t-median-tyonantajakuva-2012-tutkimus-valtio-kiinnostavin-tyonantaja-roviolta-uskotaan-loytyvan-paras-ilmapiiri/>

T-Media 2013. Työnantajakuva 2013 -tutkimus. Viitattu 05.11.2013.
<http://www.slideshare.net/Ekonomiliitto/tynantajakuva-2013>

Wright, N. 2008. Nigel Wright Recruitment. Employer Branding Survey. Viitattu 05.02.2014.
<http://uk.nigelwright.com/Assets/Documents/EmployerBrandingReport.pdf?1341494343>

Julkaisemattomat lähteet

Avecra Oy 2007. Avecra Oy 30 vuotta. Avecra Oy. Toimeksiantajalta saatu materiaali.

Avecra Oy 2012. Työnantajakuva parantaminen projektiaikataulu. Toimeksiantajalta saatu materiaali.

Great Place to Work 2013b. Suomen Parhaat Työpaikat -tutkimus. Toimeksiantajalta saatu materiaali.

VR 2009. Henkilöliikenteen kuluttajatutkimus 11/2009. Toimeksiantajalta saatu materiaali.

Kuviot

Kuvio 1: Yrityskuvan muodostuminen, Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 10); Vuokko (2003, 104)	10
Kuvio 2: Maineen muodostumisen tasot mukaillen Pitkäsen teosta (2008, 18)	13
Kuvio 3: Sisäisen ja ulkoisen yrityskuvan sekä viestinnän suhde, Vuokko (2003, 112).....	17
Kuvio 4: Työnantajakuva parantamisen vaikutus, Rantanen (2012a)	21
Kuvio 5: Työnantajakuva muokkaavat tekijät Korpi (2011) & Korpi ym. (2012, 69 - 71) ..	23
Kuvio 6: Työnantajan tärkeimmät ominaisuudet haastattelujen mukaan	36
Kuvio 7: Yhteenveto Avecra Oy:n logon tuomista mielikuvista, (19 vastaajaa)	41
Kuvio 8: Opiskelijoiden mielestä VR:n ravintolavaunutoimintaa operoiva yritys.....	42

Taulukot

Taulukko 1: SWOT -analyysi Avecra Oy:n ulkoisen työnantajakuva nykytilasta	43
Taulukko 2: Yhteenveto tutkimuksen kehitysideoista ja toimenpiteistä	49

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset hotelli- ja ravintola-alan oppilaitosten opettajille	58
Liite 2 Haastattelukysymykset hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoille	59
Liite 3 Opiskelijoiden mielikuvat yrityksistä haastattelun toiminnallisessa osassa	61
Liite 4 Kuvat ravintoloista ja baareista opiskelijahaastattelujen toiminnallisessa osassa ..	63

Liite 1 Haastattelukysymykset hotelli- ja ravintola-alan oppilaitosten opettajille

1. Avecra Oy:n tunnettuus yrityksenä oppilaitoksessa

- Kuinka hyvin yrityksen konseptit tunnetaan? Ooster, Baguette, Pullman, Eliel yms.
- Mitä mieltä olette siitä, että konseptit tunnetumpia kuin itse yritys?
- Millaista heidän rekrytointi- ja markkinointiviestintänsä on?
- Millaista sen pitäisi olla, jotta kohtaisi opiskelijat paremmin?

2. Yhteistyö Avecra Oy:n kanssa

- Jos teette, niin miten?
- Millaista palautetta olette kuulleet opiskelijoilta työskentelystä yrityksessä?
- Miten opiskelijoiden mielikuvat ja kokemukset vastaavat yrityksen antamaa kuvaa itsestään? Vai vastaavatko ollenkaan?

3. Yritysesittelyt oppilaitoksissa

- Miten he valikoituvat kouluihin?
- Perustele miksi on tärkeää, että yritykset käyvät luennoimassa oppilaitoksissa
- Millaista palautetta saatu opiskelijoilta tästä?

4. Kertokaa työharjoittelupaikkojen valintaprosessista

- Mitkä asiat vaikuttavat? Yrityksen imago, kuulopuheet yms.
- Ovatko jotkut tietyt yritykset suositumpia kuin muut? Mitkä yritykset?
- Mitä syitä voisi olla, että nämä yritykset houkuttelevat enemmän opiskelijoita?

5. Opettajien mielestä tärkeät asiat työharjoittelupaikoissa

- Työnantajan luotettavuus
- Laatu
- Urakehitysmahdollisuudet
- Yhteistyö oppilaitoksen kanssa

6. Mitä asioita teidän mielestänne opiskelijat hakevat/haluavat työharjoittelupaikoilta?

- Ovatko nämä realistisia näkemyksiä?

7. Miten oppilaitos toivoisi, että yhteistyötä hoidetaan yrityksen ja oppilaitoksen välillä?

- Mitä kehitettävää Avecralla olisi tässä

Liite 2 Haastattelukysymykset hotelli- ja ravintola-alan opiskelijoille

1. Kokemuksia omista työharjoitteluista ja työpaikoista

- Miten työharjoittelupaikat valitaan teidän oppilaitoksessanne?
- Millaisissa yrityksissä olette olleet harjoitteluissa?
- Entä töissä?
- Miksi juuri niissä?
- Mitkä ovat suosikkipaikkoja opiskelijoiden keskuudessa, miksi?

2. Työnantajan valintaan vaikuttavat tekijät

- Mitkä tekijät tekevät työnantajasta houkuttavan?
 - Urakehitysmahdollisuus., työilmapiiri, palkkaus, työn mielenkiintoisuus, kehittyminen työssä, jokin muu?
- Millainen vaikutus yrityksen maineella/ imagolla on yrityksen valintaan?
- Millainen vaikutus kuulopuheilla/ kavereiden mielipiteillä?
- Millainen on luotettava työnantaja?
- Mitä luottamus työsuhteessa merkitsee?
- Millainen vaikutus yrityksen arvomaailmalla on teille? (Esim. vastuullisuus)

3. Työnhakijoiden tavoittaminen

- Mitä kautta olette löytäneet nykyiset työpaikkanne tai työharjoittelupaikkanne?
- Millaisena koette yritysten lähestymisen/viestimisen? (Onko sitä?)
- Mitä kanavia käyttäen yritys tavoittaisi teidät parhaiten? (Some ym.)
- Käykö koulussanne yrityksiä vierailuilla luennoimassa?
- Millaisena koette tämän?
- Millaisena koette vierailut yritykseen?

4. (Esitellään kuvia eri yrityksistä)

- Tunnetteko nämä yritykset?
- (Kuvien alle kirjoitetaan mielikuvia yrityksistä)
- Mikä yritys hoitaa junien ravintolavaunutoimintaa?

5. (Näytetään kuvat konsepteista)

- Tunnetteko nämä konseptit?
- Mihin yritykseen nämä kuuluvat?

6. Vecra Oy:n tunnettuus (kuvien jälkeen)

- Tietääkö kukaan yritystä?
- Millaisia mielikuvia yritys tuo?
- Yrityksen logon tuottamat mielikuvat
- Miksi muut esitellyt yritykset olivat tutumpia?
- Mitä yrityksen pitäisi tehdä, jotta olisi tunnetumpi työnhakijoille?

Liite 3 Opiskelijoiden mielikuvat yrityksistä haastattelun toiminnallisessa osassa



- Pk-seudun suosituin työpaikkalounasketju
- Tulee joku olutmerkki mieleen
- En tunne
- Vanhanaikainen



- Ruoka- ja juomapalveluita junissa ja asemilla, VR (2/19)
- Lääkeyritys, siisti toimistotyö (1/19)
- kliininen, logoa pitäisi kehittää (1/19)
- En tunne (suurin osa vastanneista)
- Ei tule mieleen ravintola-alan yritys (1/19)



- Työpaikkaruoka, teollinen
- Leipomo, kauppa
- Kiva logo, suomalaisuus
- Leipä, makeiset
- Logoa näkee joka puolella



- Hotelliketju
- En tunne
- Tylsä logo



- Kivat värit
- Tarjoaa vartiointi-, siivou- ja ravintolapalveluita
- Helsingin kaupunki, henkilöstövuokraus
- En tunne
- Kouluruokailu ala- ja yläasteella



- Hieman sekava
- Ruokapalveluita
- Kiinteistöön liityvä
- En tiedä, siivousfirma tulee mieleen



- S-market, ketjuravintoloita, Sokos
- Prisma, Alepa
- Kilpailija, iso ketju
- Ruokakauppa
- S-Ryhmän osuuskauppa

Liite 4 Kuvat ravintoloista ja baareista opiskelijahaastattelujen toiminnallisessa osassa

